

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



"Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la ciudad de Cuenca, periodo 2024"

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Econ. Gonzales Cuesta, Maira Alexandra

Director:

Mgr. Pinto Vilar, Yenny Marilú

TACNA – PERÚ
2024

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Derechos de Autor

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora”

Índice General

Derechos de Autor	ii
Índice General.....	iii
Índice de Tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de Anexo	viii
Resumen.....	ix
Abstrac.....	x
Introducción	11
Capítulo I Antecedentes del Estudio	13
1.1. Título del Tema	13
1.2. Planteamiento del Problema	13
1.3. Objetivos del Problema	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Metodología.....	17
1.5. Justificación.....	19
1.5.1. Justificación teórica	19
1.5.2. Justificación metodológica	19
1.5.3. Justificación práctica	20
1.6. Definiciones.....	20

1.7.	Alcance y Limitaciones	23
1.8.	Cronograma	24
Capítulo II Marco Teórico.....		25
2.1	Conceptualización de las variables	25
2.1.1	Generalidades de la gestión de talento humano.....	25
2.1.2	Contextualización de la propuesta de mejora	27
2.2	Importancia de las variables	29
2.3	Análisis comparativo.....	32
2.4	Análisis crítico.....	36
Capítulo III Marco Referencial.....		38
3.1	Reseña Histórica	38
3.2	Filosofía Organizacional	40
3.2.1	Misión de la COAC Jardín Azuayo.....	42
3.2.2	Visión de la COAC Jardín Azuayo	43
3.3.3	Valores de la COAC Jardín Azuayo.....	44
3.2.4	Principios de la COAC Jardín Azuayo	45
3.3	Diseño Organizacional	46
3.4	Productos o servicios	48
3.5	Diagnóstico Organizacional.....	50
3.5.1	Análisis administrativo	50
3.5.2	Mercadeo y ventas.....	53
3.5.3	Recursos humanos	54

3.5.3 Recursos financieros	55
3.5.4 Análisis FODA.....	57
Capítulo IV Resultados	59
4.1 Diagnóstico.....	59
4.1.1 Resultados de la entrevista.....	59
4.1.2 Resultados de la encuesta.....	63
4.2 Diseño de Mejora	84
4.3 Mecanismos de Control.....	96
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
Bibliografía.....	110
Anexos.....	114

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronograma de Actividades	24
Tabla 2 Análisis comparativo sobre la percepción teórica	34
Tabla 3 Observación Administrativa para COAC Jardín Azuayo	50
Tabla 4 Observación de mercadeo y ventas para COAC Jardín Azuayo.....	53
Tabla 5 Observación de recursos humanos para COAC Jardín Azuayo	54
Tabla 6 Observación de recursos financieros para COAC Jardín Azuayo....	55
Tabla 7 Propuesta de mejora para la gestión de talento humano – COAC Jardín Azuayo.....	84
Tabla 8 Proceso estructurado de la propuesta de mejora.....	90
Tabla 9 Detalle del presupuesto para la propuesta mejora.....	93
Tabla 10 Detalle del mecanismo de control	99
Tabla 11 Indicadores de medición de los mecanismos de control	101

Índice de figuras

Figura 1 Misión de la COAC Jardín Azuayo.....	42
Figura 2 Visión de la COAC Jardín Azuayo	43
Figura 3 Valores de la COAC Jardín Azuayo.....	44
Figura 4 Principios de la COAC Jardín Azuayo	46
Figura 5 Estructura Organizativa de la COAC Jardín Azuayo.....	47
Figura 6 Análisis FODA.....	58
Figura 7 Programa de gestión del talento humano	63
Figura 8 Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral	64
Figura 9 Funcionamiento del departamento de Talento Humano	65
Figura 10 Necesidades de capacitación para ejecutar un plan de sucesión..	66
Figura 11 Capacitación permanente para un desempeño eficaz	67
Figura 12 Contribución en la consecución de la estrategia organizacional....	68
Figura 13 Los perfiles del cargo alineados a los objetivos del área	69
Figura 14 Desarrollo de conocimientos y competencias.....	70
Figura 15 El equipo de trabajo alineado con la organización.....	71
Figura 16 Ejecución de entrevistas para conocer mejoras de la organización	72
Figura 17 Integración del equipo de Finanzas a través de la inducción.....	73
Figura 18 Apoyo de los compañeros durante la inducción.....	74
Figura 19 Orientación sobre los objetivos y expectativas en el rol.....	75
Figura 20 Posibilidades de desarrollo profesional continuo y disponible	76
Figura 21 Contribución de la capacitación en conocimiento y competencia .	77
Figura 22 Capacitación permanente para el logro del desempeño.....	78
Figura 23 Capacitación relevante y aplicable al área de trabajo.....	79

Figura 24 Programas de gestión de calidad.....	80
Figura 25 Modificaciones en la planificación y gestión.....	81
Figura 26 Investigación de necesidades de capacitación	82
Figura 27 El plan de sucesión fortalece las oportunidades de desarrollo y crecimiento	83

Índice de Anexos

Anexo 1 Estructura organizativa general de la COAC Jardín Azuayo	114
Anexo 2 Entrevista.....	115
Anexo 3 Encuesta.....	117
Anexo 4 Validación del instrumento: Experto 1.....	119
Anexo 5 Validación del instrumento: Experto 2.....	122
Anexo 6 Validación del instrumento: Experto 3.....	124

Resumen

La administración de recursos humanos es fundamental en cualquier empresa., el cual debe estar enfocado en fortalecer la cultura organizacional, promover el progreso tanto personal, como profesional de sus participantes y fomentar un ambiente laboral saludable y motivador, contribuyendo al crecimiento y éxito empresarial. Desde esta perspectiva, se estableció el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el fortalecimiento de la cultura organizacional. En este sentido, se propuso una metodología de carácter descriptivo, no experimental, bajo el cuantitativo y cualitativo, que permitió la ejecución de técnicas fundamentada en encuesta y entrevistas, a fin de definir los valores organizacionales, diagnosticando la situación actual. Con los hallazgos determinados en el estudio de campo, se concluyó en elaborar una propuesta de mejora como estrategia organizacional, que coadyuve en el futuro la identificación de los puestos claves, a través de un plan de sucesión.

Palabras claves: Gestión de talento humano, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Dirección de Finanzas, cultura organizacional, propuesta de mejora.

Abstrac

Human talent management is an essential aspect in every organization, which must be focused on strengthening the organizational culture, promoting both personal and professional progress of its participants and promoting a healthy and motivating work environment, contributing to growth and success. business. From this perspective, the objective was established to design a proposal to improve the management of human talent of the Finance Department of the Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative to strengthen the organizational culture. In this sense, a descriptive, non-experimental type of methodology was proposed as a methodology, with a quantitative and qualitative approach, which allowed the application of techniques such as survey and interview, in order to define organizational values, diagnosing the current situation. With the findings determined in the field study, it was concluded to prepare an improvement proposal as an organizational strategy, which will assist in the identification of key positions in the future, through a succession plan.

Keywords: Human talent management, Savings and Credit Cooperative, Finance Management, organizational culture, improvement proposal.

Introducción

El talento humano es el motor principal en el desarrollo y continuidad de toda empresa, ya que, son las personas que conforman la fuerza laboral, las que impulsan la obtención de fines y alcance de objetivos. En el caso de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, la gestión de personal, juega un papel trascendental en su desempeño y evolución. A este respecto, es de vital importancia identificar las principales problemáticas y deficiencias, con el fin de proponer mejoras que permitan maximizar el potencial y la contribución de los colaboradores, al logro de las estrategias organizacionales.

A tales efectos, la investigación, se plantea el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora, en la gestión de talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, desarrollo de talento y a su vez, promover un ambiente de trabajo positivo que contribuye al compromiso y eficiencia laboral de su personal.

Para su desarrollo, se analizará la situación actual sobre el tema, en la Dirección de Finanzas, identificando las principales problemáticas y deficiencias, así como las oportunidades de mejora. Además, se propondrán estrategias y acciones concretas que permitan optimizar su desempeño, fomentando el desarrollo no solo personal, sino también profesional de sus actores, promoviendo un clima laboral favorable y fortaleciendo la cultura relativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

La presentación de la investigación, está estructurada en capítulos a fin de organizar de manera coherente la información recopilada, lo que facilitará la comprensión y el seguimiento del lector.

En este sentido, el capítulo I hace referencia a los antecedentes del estudio, resaltando el planteamiento del problema, objetivos, metodología, justificación tanto teórica, metodológica, como práctica, definiciones de términos claves, alcance, limitaciones y cronograma de las actividades desarrolladas durante la investigación.

El capítulo II, conlleva a presentar la conceptualización de las variables, su importancia, análisis comparativo, análisis crítico. De esta manera, se proporciona la perspectiva conceptual necesaria para comprender el problema de estudio, lo cual, ayuda a situar la investigación dentro del cuerpo existente de conocimientos, teorías y estudios previos relacionados con el tema en relación con la literatura académica existente.

Asimismo, se desarrolla el capítulo III acerca del marco referencial, sobre el cual, se muestra la reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, filosofía organizacional, diseño organizacional, sus principales productos y servicios y diagnóstico organizacional.

Posteriormente, el capítulo IV señala los resultados obtenidos en el estudio, a través de la recopilación y evaluación de datos relevantes, obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, permitiendo comprender el panorama actual de la institución. Del mismo modo, se presenta el diseño de mejora enfocado en actividades, objetivos y estrategias. Aunado a esto, se muestran los mecanismos de control para asegurar la eficiencia de los procesos de gestión del talento humano.

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones, permitiendo consolidar los resultados, ofrecer orientación práctica y fomentar el impacto real de la investigación en el ámbito tanto académico, como profesional.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en la ciudad de Cuenca, periodo 2024.

1.2. Planteamiento del Problema

El manejo del talento humano es crucial en el triunfo de cualquier organización, el cual implica reclutar, retener, desarrollar y motivar al personal, a fin de que contribuya al logro de objetivos organizacionales. Según Castro y Delgado (2020) es importante identificar a candidatos las habilidades, conocimientos y valores adecuados para el cargo y la cultura organizacional. Además, es fundamental brindar oportunidad para el desarrollo tanto profesional, como capacitación continua para garantizar que los trabajadores estén actualizados y motivados. Las organizaciones exitosas implementan estrategias para mantener a sus empleados comprometidos, satisfechos y motivados, esto puede incluir beneficios competitivos, programas de bienestar laboral, oportunidades de crecimiento y un entorno laboral positivo.

Desde esta perspectiva, es importante para las organizaciones referir un plan de sucesión del talento humano, el cual consiste en una propuesta de mejora esencial para garantizar la permanencia y el logro sostenido de una empresa. La estrategia se enfoca en desarrollar, identificar y retener a colaboradores con la capacidad para desempeñar funciones fundamentales. en el futuro (Del Río, Acosta, & Santis, 2022). Para ello, pueden implementarse iniciativas de formación, tutoría, rotación de cargos y asignación de proyectos, para que adquieran las capacidades y conocimientos requeridos, con la finalidad de ocupar posiciones de liderazgo.

La ausencia de un plan de sucesión, para la administración del talento en las empresas, es una problemática de relevancia a nivel mundial, como el caso de la Dirección de Finanzas en las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales, desempeñan un rol fundamental para afirmar la permanencia y crecimiento en la organización. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta área, las entidades enfrentan dificultades para identificar y desarrollar talento en el ámbito financiero, esto se debe a diversos factores, entre ellos la falta de formación y programas de crecimiento profesional para el personal, poco reconocimiento y motivación, así como, la carencia de una perspectiva a largo plazo, en la planificación y gestión del talento (Cardozo & Kwan, 2019).

En Latinoamérica, las organizaciones también son afectadas por la inexactitud de estrategias y de planificación adecuada, para la sucesión de los líderes financieros, lo cual, impide una transición eficiente y pone en riesgo la continuidad y estabilidad de las cooperativas. Dichas causas, obedecen a que no se brinda oportunidad para crecimiento y promoción a los empleados, lo que conlleva a la desmotivación del personal, así como a la pérdida de profesionales altamente capacitados, que buscan una estabilidad laboral (Guzmán & Castilla, 2020). No obstante, al no prever una sucesión adecuada, es posible que la cooperativa se vea en desventaja competitiva y no logre adaptarse a tiempo, a los cambios del mercado y las regulaciones constantes en América Latina.

La problemática sobre la carencia de un plan de mejora, para la gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, es una situación preocupante que requiere una pronta atención. Sobre este

contexto, Carreño et al. (2020) sostienen que, la ausencia de un plan de sucesión adecuado puede generar una serie de consecuencias perjudiciales, tanto para las cooperativas, como para el sistema financiero en general. A tales efectos, la principal dificultad radica en la ausencia de permanencia, lo cual genera incertidumbre, inestabilidad, conflictos internos, afectando negativamente la productividad y el ambiente laboral, lo que podría repercutir no solo en la calidad de servicios, sino también en aquella confianza que cada socio deposita en ellas.

Desde este contexto, se consideró como objeto de estudio, la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, la cual, es encargada de la gestión y control del recurso financiero de la organización, a su vez, de la adopción de decisiones vinculadas con la inversión y el manejo de los activos. No obstante, es un área crucial para el funcionamiento de la cooperativa, por tanto, resulta crucial tener un grupo de talento humano altamente cualificado y comprometido.

Sin embargo, en muchos casos, las organizaciones enfrentan desafíos en la gestión del talento humano, y la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no escapa de esta realidad. Dentro de algunos de los problemas comunes, que se han identificado en esta área están relacionados con la falta de un plan de sucesión que permita identificar al personal con alto potencial para la ocupación de puestos claves, asegurando el éxito y continuidad en la institución.

Del mismo modo, otra de las causas determinadas es la poca cultura organizacional, lo cual tiene como efecto, dificultad en la cohesión y trabajo en equipo, baja motivación y compromiso. Asimismo, se pueden generar conflictos

internos por la falta de comunicación y, por ende, afectar de manera negativa la satisfacción laboral, rendimiento y eficiencia dentro de la cooperativa. Aunado a esto, existe poco sentido de pertenencia en la organización, provocando un ambiente laboral poco saludable, así como, dificultades para alinearse con la visión de la empresa y trabajar hacia metas comunes.

La resistencia al cambio, es otra causa observada en la cooperativa, debido al estancamiento y falta de innovación, lo que obstaculiza la capacidad organizacional para adecuarse a nuevas circunstancias y aprovechar oportunidades innovadoras, lo que conlleva al estancamiento y obsolescencia. Romero y Cardona (2023) señalan que, cuando los empleados se resisten al cambio, pueden mostrar cierta resistencia pasiva, lo que resultaría en una mengua de la productividad y eficiencia en el trabajo.

Igualmente, es importante tener en cuenta que la dirección de talento humano dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, requiere de habilidades y competencias específicas, debido a la naturaleza del negocio y las regulaciones que deben cumplir. Por lo tanto, es crucial identificar las necesidades particulares de esta área y proponer mejoras que se ajusten a su realidad. Desde este contexto, es necesario diseñar e implementar estrategias específicas, que permitan mejorar el recurso humano en esta área, con el propósito de potenciar el rendimiento y productividad del personal, así como el desempeño de los objetivos financieros de la cooperativa. Estas estrategias, se deben ajustar considerando tanto la realidad, como las necesidades particulares de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

1.3. Objetivos del Problema

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la ciudad de Cuenca, periodo 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir los valores organizacionales y el enfoque cultural en la gestión de talento humano, así como aspectos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, periodo 2024.
- Diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, periodo 2024.
- Establecer los mecanismos de control como estrategia organizacional que permita en el futuro la identificación de los puestos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, periodo 2024.

1.4. Metodología

El talento humano es un departamento de mayor interés en cualquier organización, por cuanto, el factor humano es elemental en la superación y desarrollo de toda empresa. En el caso de la Dirección de Finanzas de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es crucial, contar con una propuesta de mejora en la gestión del talento humano, que garantice la eficiencia y eficacia en sus procesos financieros.

Sobre este contexto, es menester aplicar una metodología que coadyuve en la identificación de las necesidades y oportunidades de mejora, así como crear planes para alcanzar las metas establecidas. A este respecto, la estructura metodológica estará constituida de la siguiente manera:

- Los métodos que guiarán el estudio permitirán analizar datos específicos y llegar a conclusiones generales, como el caso del método deductivo, así como, observar patrones generales para llegar a conclusiones específicas (inductivo).
- El enfoque de la investigación, tendrá un carácter tanto cualitativo, como cuantitativo. Se adopta un enfoque cualitativo para comprender las percepciones y experiencias individuales, y cuantitativo para recopilar datos numéricos que respalden las conclusiones cualitativas.
- Se aplicará una metodología de tipo descriptiva y no experimental, que permita el diagnóstico de la situación actual, mediante un estudio detallado de la gestión del talento humano en la Dirección de Finanzas.
- La investigación estará apoyada mediante el uso de técnicas como encuestas, entrevistas y análisis documental, para obtener información relevante sobre el objeto de estudio.
- En cuanto al instrumento para recolectar dato, se realizará un cuestionario contentivo de interrogaciones de tipo cerradas, aplicado al personal que conforma la Dirección de Finanzas, así como una guía de entrevista con preguntas abiertas, realizada al director de dicho departamento, esto con la

finalidad de conocer la apreciación de cada uno, acerca del avance actual en la administración de recursos humanos.

- Sobre la población, estará conformada en dos elementos: por una parte, 45 trabajadores de la Dirección de Finanzas, a quien se aplicará la encuesta y el director para la realización de la entrevista, con el propósito de lograr la información requerida, sobre la situación actual del departamento con relación al talento humano.
- Para la muestra se tomará el total de la población, por cuanto se trata de una población finita, es decir, el número de participantes es menor a 100.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La propuesta de mejora para la gestión del talento humano en la dirección de finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se fundamenta en la teoría de la gestión del talento, que resalta la importancia de reconocer, atraer, cultivar y mantener al mejor personal del mercado, a su vez, velar por la creación de un ambiente de trabajo sano, motivador y centrado en el crecimiento tanto profesional, como personal de los empleados.

1.5.2. Justificación metodológica

La Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un área estratégica, que maneja los recursos financieros de la cooperativa, por lo que, la eficaz administración del personal es esencial para asegurar sus logros y sostenibilidad a largo plazo. Para justificar la metodología propuesta, es necesario analizar y explicar los factores que respaldan la necesidad

de mejorar en este ámbito específico, mediante un enfoque mixto, es decir, tanto cuantitativo, como cualitativo, que coadyuve a garantizar la salud financiera y rentabilidad de la cooperativa.

1.5.3. Justificación práctica

La mejora de la gestión del talento humano, de la cooperativa se destaca como una necesidad, para garantizar la eficiencia, productividad y competitividad de la institución. En este caso, es relevante resaltar que, una gestión eficaz contribuye a nivel práctico, sobre la atracción y retención del personal capacitado y talentoso. Por tanto, en un mercado laboral cada día más desafiante, las organizaciones deben contar con estrategias que les permitan cautivar y mantener a los mejores profesionales en su equipo.

A tales efectos, la justificación práctica beneficia a la cooperativa al aumentar la productividad, optimizar el rendimiento, retener personal clave, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente laboral más efectivo.

1.6. Definiciones

Clima organizacional: Según Olivera et al., (2021) hace alusión al entorno mental y emocional, en el que tienen lugar las actividades laborales en una organización, incluye aspectos como comunicación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción de los empleados. Por su parte, Cardozo y Kwan (2019) refieren que, en el mundo globalizado de hoy, todas las

organizaciones buscarán realizar cambios en su entorno laboral, estructura organizativa, planificación estratégica, recursos disponibles y gestión operativa, con el fin de mantenerse competitivos, obtener una posición sólida en el mercado, fomentar la innovación y generar rentabilidad empresarial. Además, se reconoce a los trabajadores, como personas creativas que pueden impulsar cambios, los cuales son fomentados por los líderes de la gerencia.

Cultura organizacional: Consiste en un cúmulo de principios, creencias, reglas, costumbres y comportamientos que los miembros de la empresa comparten. Por consiguiente, se refiere al modo de hacer las cosas dentro de una organización, y se evidencia en cómo se llevan a cabo las decisiones, comunicación y relación con los trabajadores (Palafox & Ochoa, 2019). Según Cordero et al., (2022) la cultura en las organizaciones influye de manera importante, en el entorno laboral. Se refiere a la diversidad de rasgos y puntos de vista presentes.

Diversidad organizacional: Hace referencia a la diversidad de rasgos y perspectiva presente en un entorno laboral como la edad, género, etnia, religión, orientación sexual, habilidades y experiencias individuales (Azucara, 2023). Para Sánchez et al., (2021) promover la complejidad organizacional, involucra la valoración y respeto por las diferencias suscitando tanto, la inclusión, como la equidad de oportunidades para los integrantes de la entidad.

Estrategias organizacionales: Según Baque et al., (2020) son planes de acciones diseñadas para la eficacia de meta y objetivo organizacional, incluyen destrezas de crecimiento, eficiencia, la manera de expandir el mercado, diversificación de los productos y servicios, como mejorar los procesos al reducir costos. Por su parte, Suárez et al., (2019) se enfocan en las estrategias de

colaboración, acerca de cómo establecer alianzas o fusiones con otras empresas, fundamentales para su éxito y competitividad.

Gestión de competencias: Sobre el contexto Guzmán y Castilla (2020) enfatizan que la gestión de competencias consiste en el proceso de reconocimiento, mejora y valoración de las destrezas, conocimientos y conductas requeridas, para que los empleados puedan desempeñarse eficazmente en sus roles, apoyando el éxito organizacional. A este respecto, Armada (2021) señala que, la competencia involucra actividades como el análisis de brechas competitivas, planificación del desarrollo, capacitación y el seguimiento del desempeño, ayudando a ordenar las habilidades del personal, con las diferentes necesidades que existen dentro de la organización, fomentando a su vez, el crecimiento profesional y rendimiento individual.

Gestión de desempeño: es un proceso que implica establecer metas, medir el desempeño del personal y ofrecer comentarios para mejorar su rendimiento. Por su parte, Cravino (2020) acota que es un proceso de planificación, monitoreo, progreso y evaluación del rendimiento de los empleados, con la finalidad de asegurar que los trabajadores, estén en la misma línea de logros esperados en la organización, entregando un rendimiento de alta calidad, los mismos, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.

Planificación estratégica: es un procedimiento en el que, una organización establece sus metas a largo plazo y crea un plan para lograrlas, el cual, incluye: identificar oportunidades, analizar fortalezas y debilidades, tomar decisiones y asignar recursos (Mero, 2018). Para Morejón (2018) consiste en fijar metas a largo plazo y elaborar estrategias detalladas para lograrlas, considerando el recurso disponible, entorno competitivo, oportunidades y amenazas del mercado.

Propuesta de mejora: Para su desarrollo, es importante identificar áreas específicas que necesiten mejoras, examinar las procedencias fundamentales de los problemas y exponer solución práctica y realista. También es útil obtener retroalimentación de los miembros del equipo y considerar el impacto a largo plazo de la propuesta (Cortez & Leal, 2019). En otro aspecto, Guzmán y Castilla (2020) la definen como un documento, en el que se plantea una solución a una o más problemáticas actuales de la organización, se apoya en identificar problemas, necesidades y oportunidades, así como, en el estudio de un enfoque sistémico en la búsqueda de soluciones.

Talento humano: Para Conrero (2019) hace referencia al conjunto de capacidades, saberes y habilidades de aquellas personas que integran una organización. Implica reclutamiento, selección, retención y desarrollo de empleados, para garantizar que la organización tenga el personal necesario, para el logro de sus objetivos. En la misma línea, Ipanaqué (2022) menciona que el talento humano hace referencia a la cualificación, conocimiento y habilidad de una persona, relacionada con los valores, visión y compromiso.

1.7. Alcance y Limitaciones

El alcance se centrará en la gestión de talento humano dentro de la Dirección de Finanzas de la cooperativa, con el objetivo de identificar los espacios que requieren un mejoramiento y proponer estrategias efectivas para la optimización y desempeño del personal. Se analizará desde el proceso tanto de selección, como del reclutamiento, así como, capacitación y crecimiento, evaluación del desempeño, hasta la retención del talento. Además, se considerarán las políticas y

procedimientos del recurso humano vigente, para identificar posibles incongruencias y áreas de mejora.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las limitaciones que pueden afectar el desarrollo de la investigación, entre las que se encuentran la disponibilidad de recursos (tiempo, dinero, personal), el acceso a la información y datos relevantes, el alcance geográfico y participación de los empleados en la investigación. Estas limitaciones pueden restringir la amplitud y profundidad del estudio, y deben ser consideradas al diseñar la metodología de la investigación, así como para interpretar los resultados.

1.8. Cronograma

Seguidamente, en la tabla 1, se aprecia la planificación detallada, sobre la secuencia de las diferentes actividades a realizar durante el desarrollo de la investigación, proporcionando una visión general, de lo que se espera alcanzar, el cual estará sujeto a cambio de acuerdo con el avance del estudio.

Tabla 1

Cronograma de Actividades

Actividades	TIEMPO (EXPRESADO EN MESES)															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
Fase I CAPÍTULO I (La Problemática)																
Planteamiento, formulación y determinación del problema.																
Desarrollo de la justificación y elaboración de los objetivos																
Fase II CAPÍTULO II (Marco Referencial)																
Recopilación de la fundamentación teórica																
Desarrollo y presentación del marco teórico																
Fase III CAPÍTULO III (MARCO METOLÓGICO)																
Determinar la metodología de investigación																
Diagnóstico de población y muestra a estudiar																
Aplicación de técnicas e instrumento de la investigación																

productividad en fábrica, mientras que Mayo, realizó investigaciones pioneras sobre las relaciones humanas en el entorno laboral.

2.1.1.3 Impacto de la gestión de talento humano. Para Ipanaqué (2022) la gestión de talento humano ha tenido un impacto positivo en las organizaciones al permitirles identificar, atraer y retener al personal más capacitado y comprometido. Por ello, a través de la implementación de prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, las empresas logran mejorar su desempeño y su capacidad de innovación. Sin embargo, también se han identificado impactos negativos, como la desigualdad salarial, la discriminación laboral y la falta de oportunidades equitativas para el crecimiento profesional.

2.1.1.4 Individuos influyentes. Desde el contexto teórico de Cabezas y Brito (2021) existen varios catedráticos que, han contribuido significativamente, a la gestión de talento humano, entre ellos se encuentran Peter Drucker, apreciado como padre de la administración moderna, quien propuso la importancia del recurso humano como elemento clave para el triunfo organizacional. Entre otros de los individuos influyentes se encuentra Dave Ulrich, autor de numerosos libros sobre gestión de recurso humano, a su vez, Gary Becker, quien desarrolló la teoría del capital humano, señalando la calidad para la inversión en el progreso y capacitación del personal.

2.1.1.5 Perspectivas futuras. En las próximas décadas, la gestión del talento humano enfrentará desafíos significativos, como la integración del uso de la inteligencia artificial en la contratación, selección de personal y promoción de la variedad e integración en el entorno laboral, así como, adaptación a las nuevas formas de trabajo, entre ellas el teletrabajo y la economía gig, referida a trabajos temporales o independientes, tal es el caso de los freelancer. Asimismo, se espera

que dicha gestión, siga evolucionando hacia un enfoque más estratégico, en el que se considera el impacto del personal en la consecución de objetivos empresariales en el futuro, adaptándose a las nuevas realidades laborales y empresariales, garantizando la óptima utilización del talento y el potencial de los trabajadores.

2.1.2 Contextualización de la propuesta de mejora

Sobre la perspectiva de Cortés y Leal (2019) la propuesta de mejora es un concepto amplio, que abarca diferentes aspectos, tanto en el entorno empresarial como en el personal. Se refiere a la caracterización de áreas de oportunidad e implementación estratégica para optimizar procesos, incrementar la eficiencia y mejorar los resultados. A este respecto, Guerreiro et al., (2019) enfatiza que, en términos históricos, la propuesta de mejora puede rastrearse hasta la Revolución Industrial, cuando la necesidad de optimizar la producción y maximizar la eficiencia condujo a la implementación de procesos estandarizados y técnicas de gestión.

Durante los siglos XIX y XX, personalidades como Frederick Taylor y Henry Ford desempeñaron un rol crucial, en el desarrollo de métodos de gestión científica y líneas de producción eficientes. Sus contribuciones sentaron las bases para la gestión moderna y la propuesta de mejora en el ámbito empresarial (Macías & Andrade, 2020).

No obstante, también destaca el aspecto de la calidad, propuesta influenciada por individuos como W. Edwards Deming y Joseph Juran, cuyas teorías y prácticas han sido fundamentales a fin de establecer sistemas de control de calidad en organizaciones de todo el mundo. Sus enfoques en la mejora continua, reducción de desperdicios y optimización de la calidad, han sido ampliamente adoptados, con un impacto significativo en la manera en que las entidades tramitan sus operaciones.

En la misma línea de evolución, Romero y Cardona (2023) mencionan que, en términos más recientes, la propuesta de mejora ha evolucionado con el advenimiento de la era digital. La implementación de tecnologías de información y la comunicación., ha ampliado la posibilidad de identificar áreas de oportunidad, así como, la ejecución de estrategias para el progreso. La compilación y análisis de datos, automatización de procesos e inteligencia artificial, son solo algunos de los avances, que han transformado la forma en que se aborda la mejora en diferentes contextos.

Por su parte, Sánchez (2020) señala que la injerencia de la propuesta de mejora, puede ser observada en numerosos ámbitos, entre los que destaca el aspecto empresarial, el cual, ha demostrado ser crucial para la permanencia y expansión de las organizaciones. La optimización de procesos y la mejora operativa pueden traducirse en mayores márgenes de beneficio, una ventaja competitiva y una mayor satisfacción del socio. Asimismo, refiere acerca del ámbito personal, que tiene un impacto significativo en la calidad de vida., al permitir a las personas identificar áreas para el desarrollo personal y trabajar en ellas, de manera efectiva.

Sin embargo, la propuesta de mejora no está exenta de críticas y desafíos, por cuanto, en el ámbito empresarial, la resistencia a los cambios, poco compromiso en la alta dirección e incapacidad para medir el impacto de las iniciativas de mejora, son algunas de las barreras comunes que pueden obstaculizar su efectividad. Mientras que, en el ámbito personal, la dificultad para la identificación de áreas de mejoramiento, falta de motivación y recursos, pueden dificultar el proceso de mejora personal.

En cuanto a las perspectivas variadas sobre la propuesta de mejora, es significativo considerar la diversidad de enfoques y metodologías que han surgido a

lo largo del tiempo. Desde las técnicas de gestión de la calidad, hasta los enfoques ágiles y gestión del cambio, cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones. En este aspecto, algunas organizaciones pueden optar por enfoques más tradicionales, basados en la estandarización y la optimización de procesos, mientras que otras, buscan métodos más innovadores, centrados en la colaboración y la flexibilidad (Baque et al., 2020).

En el ámbito personal, las perspectivas varían según la concepción que se tenga de la mejora, ya que, algunas personas pueden adoptar un enfoque más estructurado y trabajar en metas específicas. Sin embargo, otras prefieren un enfoque más holístico, centrado en la evolución personal y el equilibrio en diferentes áreas de la vida (Sánchez A. , 2020). La diversidad de perspectivas, enriquece el campo de la propuesta de mejora y permite que se adapte tanto a las necesidades como a las circunstancias específicas de cada contexto.

En cuanto a los posibles desarrollos futuros, relacionados con la propuesta de mejora, es probable que la incorporación de tecnologías emergentes y la evolución de las metodologías de gestión, continúen impactando el campo. La inteligencia artificial, aprendizaje automático e Internet, pueden ofrecer nuevas formas de identificar áreas de oportunidad y automatizar procesos de mejora. Asimismo, es probable que la integración de enfoques ágiles y colaborativos, en el ámbito empresarial y personal continúe ganando relevancia.

2.2 Importancia de las variables

La importancia de la gestión del talento humano es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial y organizacional. Tal como lo señala Álvarez (2021) es un proceso para reclutamiento, desarrollo, selección, retención y gestión

de los trabajadores en una organización. A este respecto, el autor sostiene que su esencia, radica en el hecho de que el personal es el activo máspreciado de una empresa, donde a lo largo de la historia, ha habido numerosos desarrollos, figuras clave y debates en torno a este tema. Por tanto, a lo largo de la historia, existen individuos que han contribuido a esta área de estudio, cuyo impacto ha sido significativo en su desarrollo y evolución.

Desde esta perspectiva, Ramírez (2023) planteó como objetivo proponer un plan de sucesión sobre liderazgo organizacional para la comunidad administrativa y académica de UNIBE, con la finalidad de fomentar la creación de una cultura de relevo tanto en cambios estructurales como institucionales, que permita responder a las necesidades del personal. Se empleó un enfoque descriptivo respaldado en fuentes documentales para explorar, explicar, comprender y evaluar las percepciones y requerimientos de futuras sucesiones. Los resultados, permitieron concluir que, los diversos departamentos encargados de estos procesos, demostraron una actitud positiva, receptiva y un genuino interés en la implementación de esta herramienta para garantizar una sucesión efectiva en puestos clave. Esto aseguraría que la organización disponga de personal verdaderamente cualificado, lo que a su vez contribuiría a que los empleados se sientan valorados y perciban oportunidades de desarrollo.

En otro aspecto, Torres (2022) en su investigación estableció como objetivo diseñar un plan de sucesión fundado en las competencias para la empresa KERAMESA para el puesto de responsable – jefe de producción. La metodología se enfocó en cuestionarios y entrevistas tanto a los trabajadores, como directivos, respectivamente, basada en el modelo de competencia, como plan de sucesión organizacional. A través de los resultados, la empresa consideró la importancia de

implementar dicha herramienta, con la finalidad de asegurar la continuidad y competitividad en el entorno laboral. Para ello, se propuso la contratación de un consultor externo, a fin de que pueda llevar a cabo dicha propuesta, de esta manera demostrar la eficacia del plan de sucesión.

En la misma línea, se plantea la investigación de Pomavilla y Riera (2022) con el objetivo de elaborar un enfoque metodológico para potenciar la gestión del talento humano como base para las políticas corporativas que aseguren el cumplimiento de objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., ubicada en el cantón Cañar. Para el desarrollo, partieron de un análisis que permitió identificar no solo fortalezas, sino también oportunidades, en la optimización de la administración de empleados. La metodología se enfocó en las siguientes fases como aprobación, planteamiento, ejecución de un plan piloto, difusión, revisión, capacitación y finalmente su implementación. Se proyectó una población de 31 colaboradores de la cooperativa, para la aplicación de la encuesta. Los datos permitieron alcanzar como resultado, que los procesos de entidad están desactualizados y por ende no se aporta un manejo correcto del talento humano, por tanto, resulta crucial ejecutar estrategias para mejorar.

Por su parte, Ochoa y Castro (2020) en el objetivo de su investigación caracterizar la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, utilizaron la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo de valores para la competencia. Aplicaron un enfoque de métodos mixtos, recopilaron datos sobre diversas dimensiones de la cultura organizacional, utilizando el cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), que fue desarrollado y validado estadísticamente por sus autores. El equipo de investigación incluyó un total de 220 colaboradores de todos los niveles de la empresa. Con base

en los datos obtenidos, la cultura actual, cultura deseada y cultura requerida se determinaron con base en cuatro categorías de cultura general: clan/colaborativa, jerárquica/control, adhocracia/creativa y mercado/competitiva. Las diferencias y similitudes encontradas entre los tipos de cultura, mostraron brechas tanto en la cultura requerida, como en la cultura deseada.

2.3 Análisis comparativo

La gestión del talento humano ha evolucionado, de ser un departamento de recursos humanos, a jugar un papel estratégico a nivel organizacional, pasando de una visión operativa, a una más estratégica, entendiéndose como fundamental para lograr ventajas competitivas. Por ello, es importante hacer un análisis comparativo sobre la percepción de diferentes teóricos, ya que, su evolución ha llevado a las organizaciones a enfrentar nuevos desafíos y oportunidades, en un entorno empresarial complejo y globalizado, tal como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2*Análisis comparativo sobre la percepción teórica*

Autor	Estudio	Componente	Ventaja	Desventaja
(Ramírez, 2023)	Propuesta de Diseño de un Plan de Sucesión de Liderazgo Organizacional para la Universidad Iberoamericana (Unibe), para el año 2023-2024	Competencias clave, brechas en el desarrollo, potencial de crecimiento y el impacto esperado.	Contribuir al desarrollo profesional y personal de los empleados, al brindarles oportunidades concretas para crecer dentro de la organización. Asimismo, el plan puede fomentar un sentido de estabilidad y compromiso entre el personal, al demostrar que la universidad valora y promueve el talento interno.	La resistencia al cambio y en los desafíos asociados con la implementación efectiva del plan de sucesión, así como, en la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso. Por tanto, la gestión efectiva del cambio y la comunicación clara, serán fundamentales para abordar estas posibles desventajas.
(Torres, 2022)	Propuesta de plan de sucesión basado en competencia en la organización Keramesa	Análisis de compatibilidad, de puesto crítico para la entidad, competencias relevantes para la organización y análisis de brecha	Es un mecanismo esencial para las entidades, que desean asegurar un flujo de talento adecuado y promover tanto el crecimiento, como el éxito en el largo plazo. Al utilizar estas herramientas, las organizaciones pueden seleccionar a los candidatos más aptos, asignar los recursos adecuados, promover el desarrollo de habilidades clave y cerrar las brechas de talento. Esto resulta en una fuerza laboral más competente, comprometida y lista para enfrentar los desafíos futuros.	El análisis de compatibilidad puede ser subjetivo. La interpretación de la compatibilidad entre un candidato y un puesto puede variar de una persona a otra, lo que puede llevar a decisiones sesgadas o poco objetivas. Además, este tipo de análisis, puede llevar a que una empresa se enfoque demasiado en las habilidades técnicas de un candidato, ignorando otros elementos de igual relevancia, como la capacidad de ajustarse a cambios o la destreza para colaborar en equipo.
(Pomavilla & Riera, 2022)	Propuesta metodológica para la mejora en la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuya Ltda., cantón Cañar	Reclutamiento, selección, inducción, remuneración, capacitación, evaluación, clima laboral, entre otros.	Brinda una ventaja competitiva a las organizaciones dentro de la administración del talento humano, esto posibilita la caracterización de punto fuerte y área de mejora, así como la creación de estrategias y planes para perfeccionar estos procedimientos.	El estudio de diferentes aspectos de la administración del talento humano es fundamental en el triunfo de una entidad, pero también puede presentar desventajas si no se realiza de manera adecuada, como:

			Asimismo, fomenta el avance y progreso del equipo, lo que a su vez mejora el rendimiento y la eficacia total de la entidad.	problemas a largo plazo sino se cumple con un reclutamiento adecuado, situaciones de conflicto interno, falta de implicación y escaso rendimiento laboral por parte de los empleados.
(Ochoa & Castro, 2020)	Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos	Cultura organizacional, marco de valores en competencia y sistemas de gestión	Identificar y proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional, ayudado a mejorar el ambiente laboral, la comunicación interna, motivación del personal y alineación con los valores y objetivos de la agencia. Esto puede tener efectos beneficiosos en la retención del talento, compromiso de los empleados y la capacidad de adaptación a los cambios tanto internos, como externos.	Al proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional, es posible que se encuentre una resistencia por parte de ciertos miembros del personal, gerentes o líderes que puedan no estar dispuestos a adoptar cambios significativos en la cultura organizacional existente. Además, la implementación de nuevas estrategias puede requerir recursos adicionales, tiempo y esfuerzo, lo que podría generar tensiones o conflictos dentro de la agencia

Nota. El análisis comparativo se realizó sobre la percepción de diferentes teóricos

2.4 Análisis crítico

La administración del talento humano se ha vuelto un campo fundamental para las organizaciones en la actualidad, ya que, es un recurso fundamental para el éxito y crecimiento empresarial. Este enfoque busca atraer, retener, desarrollar y motivar a los empleados para que brinden un alto rendimiento, contribuyendo significativamente en los objetivos.

A este respecto, se toma como base la propuesta de Torres (2022) por ser un diseño que impulsa al cambio en la era del conocimiento, en la que el valor de las organizaciones pasa a pender en cierta medida de la capacidad para innovar, adaptarse y aprender. Por tanto, se podrá mostrar un escenario donde la manera en que se perciben y gestionan los talentos humanos, va a depender de la habilidad del empleado. De esta manera, la gestión del talento humano se convierte en un campo multidisciplinario que abarca aspectos como el reclutamiento, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar laboral y compensación.

Actualmente, el talento humano, así como la propuesta de mejora son enfoques fundamentales, para la optimización de la competitividad y productividad de las organizaciones. Sin embargo, ambos enfoques tienen sus aspectos positivos y negativos, y es importante considerar sus implicaciones a la hora de implementar estrategias de mejora en una empresa.

Por un lado, la gestión del talento humano tiene la capacidad de impulsar el compromiso, la motivación y el desarrollo de los empleados, alcanzando un elemento significativo durante el desempeño de la organización. Conjuntamente, este enfoque permite a las empresas captar y retener el mejor talento, lo que es crucial en un entorno competitivo, donde la innovación y creatividad son primordiales para el éxito.

Por otro lado, la propuesta de mejora puede generar eficiencia operativa, mejora de calidad y reducción de costos, lo que también es primordial en la satisfacción a largo plazo en las entidades. No obstante, este enfoque puede ser percibido como impersonal o centrado exclusivamente en los procesos, afectando negativamente no solo el compromiso, sino también el bienestar de los trabajadores.

En el futuro, es probable que la integración de la gestión del talento humano y la propuesta de mejora, se integren más ampliamente, como un gran potencial organizacional, que puede promover la participación y compromiso laboral, mientras que la propuesta de mejora puede brindar herramientas y enfoques para identificar y solucionar problemas en la operación de la entidad.

Capítulo III Marco Referencial

3.1 Reseña Histórica

La reseña histórica de la cooperativa de ahorro y crédito (COAC) Jardín Azuayo, es fundamental para comprender el impacto que esta institución ha tenido en la comunidad a lo largo de los años. Fundada en 1993, la cooperativa ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo económico y social de la región de Azuay, Ecuador. A lo largo de su historia, ha pasado por diferentes etapas y ha enfrentado diversos desafíos, pero logrando mantenerse como una entidad sólida y confiable para sus socios.

La Cooperativa fue registrada jurídicamente según acuerdo No. 0836 del Ministerio de Bienestar Social del 27 de mayo de 1996, donde aproximadamente ciento treinta personas, concurrieron en la primera asamblea para su constitución. El primero de junio, del mismo año, se apertura la primera oficina en Paute constituida por 120 socios, con un aporte inicial de ciento setenta millones de sucres, otorgándose el primer crédito para el mes de septiembre (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2023)

Durante sus primeros años, la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo tuvo que superar numerosos obstáculos para establecerse como una institución financiera respetada. La falta de recursos y experiencias sobre las finanzas, fue un desafío significativo para los fundadores de la cooperativa. Sin embargo, su compromiso con el desarrollo de la comunidad, así como su visión de proporcionar servicios financieros tanto accesibles, como justos para todos los habitantes de Azuay, les permitió superar estas dificultades iniciales.

Uno de los aspectos más significativos de la historia de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, ha sido su contexto en la inclusión financiera y el apoyo a los sectores marginales de la sociedad. Desde sus inicios, la cooperativa ha trabajado activamente para brindar oportunidades equitativas de acceso a los servicios financieros, especialmente para quienes por tradición fueron destituidos del sistema bancario convencional. Esta forma de apoyar y de ver las finanzas ha tenido un impacto transformador en la región, permitiendo a las personas obtener préstamos, para iniciar o ampliar negocios, comprar viviendas, pagar deudas y financiar sus estudios.

Asimismo, la cooperativa desempeña un importante rol en el desarrollo de la economía local, al proporcionar financiamiento para proyectos comunitarios y empresariales. A lo largo de los años, ha colaborado estrechamente con pequeñas empresas, cooperativas agrícolas y organizaciones sin fines de lucro, promoviendo el avance económico y social en la región. Por tanto, este compromiso con el desarrollo sostenible ha fortalecido la posición de la cooperativa como un agente de cambio positivo en la comunidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2023).

En términos de impacto social, la cooperativa contribuye significativamente a la mejora del bienestar de sus socios y la comunidad en general. Su enfoque en la educación financiera y promoción del ahorro ha ayudado a empoderar a los individuos, para tomar mejores decisiones financieras y planificar para el futuro. Aunado a esto, su forma de establecer sus tasas de interés en el que el Ser es más importante que el Tener, ha beneficiado a sus socios en mejorar sus condiciones de vida y las de su familia.

En términos de liderazgo, ha estado a cargo de figuras influyentes que han desempeñado un papel crucial en su desarrollo. Desde sus fundadores hasta los líderes actuales, la cooperativa ha contado con colaboradores comprometidos con su misión y visión, lo cual ha sido fundamental para su éxito a lo largo de los años. Dichos líderes, han demostrado una notable capacidad para adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno económico y social, manteniendo la relevancia y efectividad en todo momento.

Por otro lado, también es importante reconocer que la cooperativa, ha enfrentado críticas y desafíos a lo largo de su historia, ya que, en ciertos momentos, se han producido controversias relacionadas con la gestión interna, cumplimiento y transparencia de las regulaciones financieras. Por tanto, estos problemas han generado dudas sobre la credibilidad e integridad institucional, lo cual han afrontado positivamente evitando un impacto negativo en su reputación.

Del mismo modo, enfrenta la presión de la competencia, de otras instituciones financieras, tanto tradicionales como no bancarias, lo que ha afectado su crecimiento y rentabilidad en ciertas ocasiones. No obstante, adaptarse a un mercado dinámico y volátil, ha sido un reto constante para la cooperativa, la cual, ha requerido de una gestión hábil y una visión estratégica para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

3.2 Filosofía Organizacional

La Filosofía Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un aspecto fundamental en las operaciones de la institución. Dicha filosofía abarca los valores, principios y creencias rectoras, que definen la forma en que opera la cooperativa, sirve a sus miembros y se relaciona con la comunidad.

Desde esta perspectiva, se destaca la filosofía organizacional de la cooperativa, la cual, ha tenido un profundo impacto en la institución y sus grupos de interés. Al priorizar el bienestar no solo de los integrantes, sino también de la comunidad, la institución fomenta un sentido de confianza y lealtad entre sus socios, directivos y colaboradores. Por ello, contribuye a la sostenibilidad financiera y el crecimiento empresarial, haciendo énfasis en la responsabilidad social, dando lugar a varias iniciativas de desarrollo comunitario, incluido el apoyo a pequeñas empresas, programas educativos y esfuerzos de conservación ambiental.

La Filosofía Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, ha sido vista desde diversas perspectivas, con implicaciones tanto positivas como negativas. Desde un punto de vista positivo, el énfasis institucional en la participación de los socios y responsabilidad social, han resultado en un fuerte sentido de propiedad comunitaria y un nivel elevado de satisfacción de los integrantes. A este respecto, se traduce en el éxito continuo y la resiliencia de la cooperativa en un panorama financiero competitivo.

Sin embargo, algunos críticos han argumentado que la fuerte adhesión de la cooperativa a su filosofía organizacional, en algunos momentos, obstaculizaron su capacidad para adaptarse a la dinámica cambiante del mercado y expectativa de los socios. El énfasis en los principios cooperativos tradicionales, si bien es valioso en muchos aspectos, en ocasiones ha planteado desafíos en términos de agilidad e innovación. No obstante, es importante señalar que la cooperativa ha evolucionado y adaptado continuamente para satisfacer las demandas de un entorno financiero moderno manteniendo al mismo tiempo sus valores fundamentales (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2023).

De cara al futuro, es probable que la cooperativa y su filosofía organizacional, siga dando forma a la trayectoria de la institución. A medida que, la cooperativa navega por las complejidades de un mundo digital e interconectado, necesitará encontrar formas de defender sus principios fundamentales y al mismo tiempo adoptar el avance tecnológico y necesidades de cambios de cada uno de sus miembros. Esto puede requerir un delicado equilibrio entre tradición y progreso, donde el liderazgo desempeñará un papel crucial a la hora de guiar este proceso.

De igual forma, es probable que la cooperativa enfrente un escrutinio y expectativas cada vez mayores, con respecto a la sostenibilidad, las finanzas, ética y el impacto social. Como tal, habrá oportunidades para que la filosofía organizacional influya aún más, en su enfoque de gestión ambiental, préstamos responsables y desarrollo comunitario. Si se mantiene fiel a sus valores y al mismo tiempo se adapta tendrá una visión de futuro, posicionándose cada vez más, con una fuerza positiva para sus socios y la comunidad en general.

3.2.1 Misión de la COAC Jardín Azuayo

La misión organizacional, es importante por cuanto, es la base de todos los procesos de la entidad, actuando como una línea directriz para la planificación y toma de decisiones, definiendo que es la organización y que aporta al entorno. En la figura 1, se presenta la misión que caracteriza a la COAC Jardín Azuayo.

Figura 1

Misión de la COAC Jardín Azuayo

Somos una sociedad de personas, participativas e incluyente, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, mediante servicios financieros seguros, educación cooperativa y el fortalecimiento de un ecosistema solidario

Nota. Adaptado del informe de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2023)

3.2.2 Visión de la COAC Jardín Azuayo

La visión dentro de las organizaciones define el futuro a largo plazo, que la empresa quiere y espera lograr, tiene un carácter ideológico, con una fuerza de motivación dirigida a los empleados, ofreciendo un sentido y propósito organizacional dirigido a todo el entorno. En la figura 2, se expresa la visión que ocupa la COAC Jardín Azuayo.

Figura 2

Visión de la COAC Jardín Azuayo

Jardín Azuayo es un referente de vivencia de una cultura cooperativa, que libera éticamente un ecosistema de cooperación consolidado, innovador, sostenible y amigable con el medio ambiente.

Nota. Adaptado del informe de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2023)

3.3.3 Valores de la COAC Jardín Azuayo

Definen lo que la organización considera más importante en cuanto a su cultura, función y relación tanto con los colaboradores, como con los socios, demarcando las reglas y conductas que la empresa desea promover. La COAC Jardín Azuayo, tiene delimitado sus propios valores que le caracterizan como empresa sólida, es así como, se indica en la figura 3.

Figura 3

Valores de la COAC Jardín Azuayo

VALORES DE JARDIN AZUAYO	
CONFIANZA	Es el conjunto de acciones que transmiten seguridad, es creer en la otra persona, en su honorabilidad. Es actuar con convicción. Es la seguridad y creencia firme que despierta y cimienta el trabajo que efectúa la Cooperativa, para de esta manera ser recíproca con la confianza que los socios y la comunidad han depositado en ella.
TRANSPARENCIA	Actuar en coherencia con nuestros valores y principios, mostrándonos como somos, sin reservas, diciendo la verdad en todo momento, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la Cooperativa.
SOLIDARIDAD	Proceder con empatía, sin intención de recibir nada a cambio, priorizando el bien común por sobre el interés particular; es mejorar las condiciones de vida de las personas para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
CUIDADO DE LA NATURALEZA	Actuar con conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.
RESPONSABILIDAD	Proceder con principios éticos, incluso si existe presión para hacer otra cosa, para cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, desempeñándonos de forma íntegra, conscientes como persona; en conformidad a los valores, principios, código de ética y políticas establecidas por la Cooperativa.
HONESTIDAD	Es el valor que caracteriza a las personas por su sinceridad y franqueza sin necesidad de un control; es la virtud de respeto a uno mismo y hacia los demás al actuar con transparencia bajo normas y principios morales.
PARTICIPACION DEMOCRÁTICA	Es un sistema de gobierno democrático e incluyente que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad, en términos de igualdad y equidad. En la Cooperativa esta práctica asegura una gestión participativa.
FIDELIDAD	Es la capacidad de no engañar, de ser leal, respetar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante.
INTEGRIDAD	Es la coherencia entre lo que sentimos, pensamos y actuamos. Es hacer lo correcto siempre, tomando decisiones éticas, cumpliendo con los valores y principios cooperativos.

Nota. Tomado del informe de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2023)

3.2.4 Principios de la COAC Jardín Azuayo

Los principios organizacionales, establecen la manera en que se debe comportar la organización, definiendo los valores y cultura en la empresa, de una forma más específica. La COAC Jardín Azuayo está caracterizada por los siguientes principios (ver figura 4).

Figura 4*Principios de la COAC Jardín Azuayo*

Nota. Adaptado del informe de Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2023)

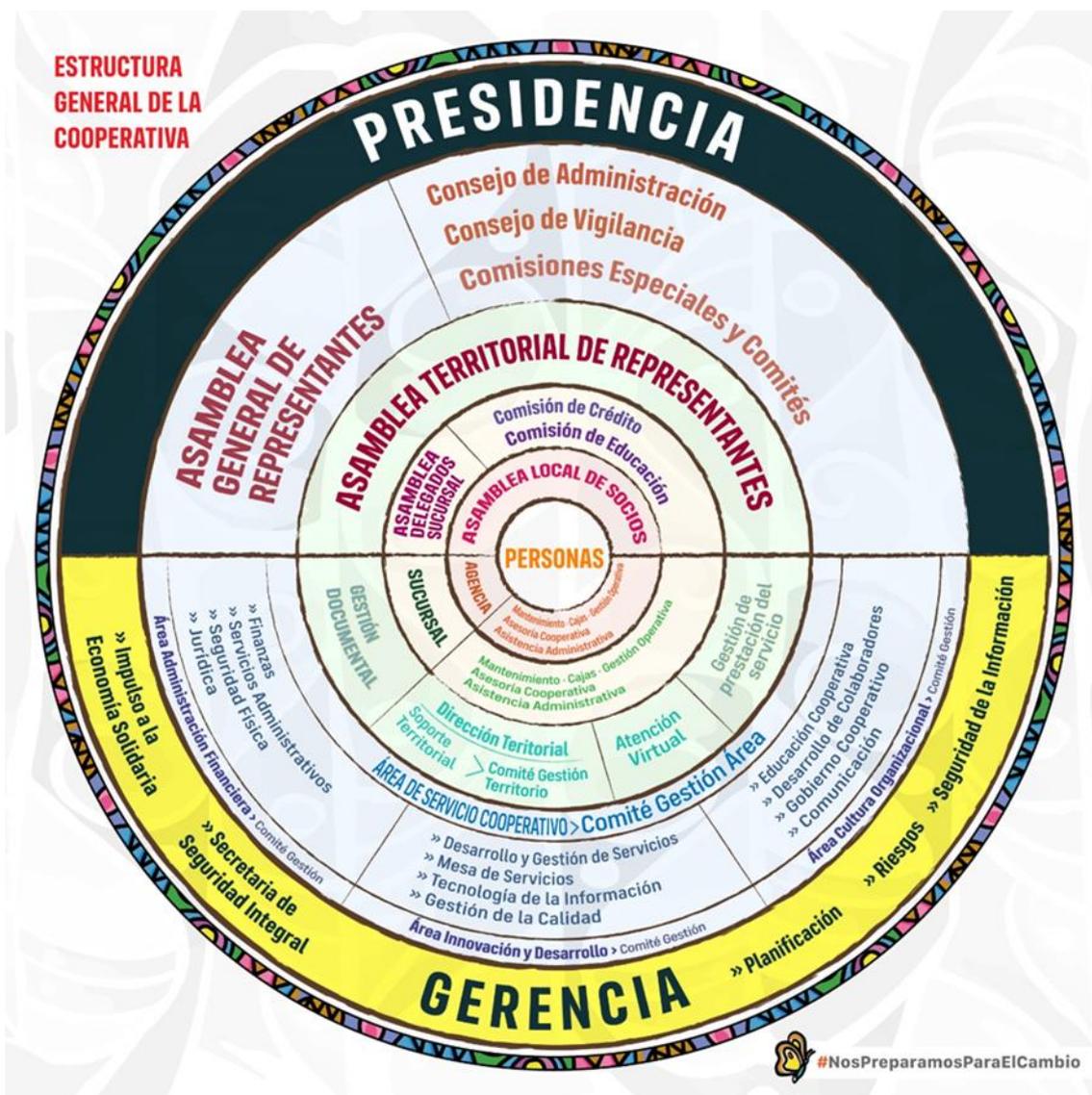
3.3 Diseño Organizacional

El término radica en la formación de una estructura eficiente, que facilita la comunicación, coordinación y logros de algunos objetivos organizacionales. Por ello, la COAC Jardín Azuayo, es un ejemplo de cooperativismo y participación, conformada por cada uno de sus socios, de acuerdo con los métodos de comunicación y educación cooperativa, donde los miembros son los principales actores, para la reconstrucción de una sociedad que cada día se presenta más solidaria.

La cooperativa está constituida en dos ámbitos, uno directivo, que se origina de un aspecto de elección participativo y representativo; mientras que el otro es administrativo y proviene de la designación por parte de participantes que colaban, basado en una sistemática de gestión por competencia, ambos con estructuras organizativas descentralizadas tanto por zonas, como por oficinas.

Figura 5

Estructura Organizativa de la COAC Jardín Azuayo



Nota. Organigrama tomado de (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2023)

La directiva general de la cooperativa, está conformada por la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, así como la Comisión de Educación Cooperativa y la administración figurada por la gerencia. De igual forma, la directiva de cada una de las oficinas conforma la

Asamblea de Delegados Locales, Comisión de Crédito y la administración local, la cual, está representada por un responsable de oficina.

Aunado a esto, coexiste la Junta Consultiva, encargada de asesor al Consejo de Administración, constituida por los presidentes de oficinas y asamblea zonal de representantes. Las funciones de cada uno, es decir, Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, están contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su reglamento y estatutos.

Sin embargo, se resalta que dentro de las funciones que le competen al Consejo de Administración, se encuentran: planificar y evaluar la gestión de la cooperativa, aprobar las políticas institucionales, nombrar tanto al gerente, como gerente subrogante, aprobar planes estratégicos, plan operativo anual, así como el presupuesto; mientras que el Consejo de Vigilancia, se encarga de controlar, vigilar y garantizar una gestión transparente, eficiente y legalmente sólida en el funcionamiento de la COAC Jardín Azuayo.

3.4 Productos o servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, ofrece los siguientes productos y servicios:

Servicios de Ahorro:

- Cuentas de Ahorro: Proporcionan diversas opciones de cuentas de ahorro para satisfacer las necesidades de diferentes grupos, incluyendo cuentas de ahorro regulares, cuentas para niños y jóvenes, y cuentas de ahorro para proyectos específicos o metas a largo plazo.
- Certificados de Depósito: Ofrecen certificados de depósito a plazo fijo, que permiten a los socios obtener rendimientos superiores a los de una cuenta de ahorro regular, con diferentes plazos y tasas de interés.

Servicios de Crédito:

- **Préstamos Personales:** Proporcionan préstamos personales para diversas necesidades, como educación, salud, mejoras en el hogar, o emergencias.
- **Créditos Comerciales:** Ofrecen financiamiento para pequeñas y medianas empresas, apoyando así el crecimiento empresarial y el desarrollo económico local.
- **Créditos Hipotecarios:** Facilitan la adquisición de vivienda propia a través de créditos hipotecarios con condiciones favorables.

Servicios de Microfinanzas:

- Apoyan a emprendedores y pequeñas empresas, proporcionando acceso a créditos pequeños para impulsar negocios locales y promover la auto empleabilidad.

Servicios de Banca Digital y Móvil:

- Ofrecen soluciones de banca digital y móvil para facilitar el acceso y manejo de cuentas, transferencias y pagos, adaptándose a las necesidades de un mundo cada vez más interconectado.

Seguros y Servicios Adicionales:

- Proveen opciones de seguros para proteger a sus socios y sus familias en diversas situaciones, sobre todo ante el fallecimiento de los mismos.
- Servicios adicionales como asesoramiento financiero y planificación de inversiones.

Programas de Responsabilidad Social:

- Implementan programas y proyectos que benefician a la comunidad, incluyendo apoyo a la educación, salud, y proyectos enfocados al fortalecimiento o creación de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

La COAC Jardín Azuayo, se destaca por su enfoque en la inclusión financiera y el desarrollo comunitario que mejore la condición de vida de los socios. Su gama de productos y servicios refleja su compromiso de ofrecer soluciones financieras accesibles y justas, al tiempo que contribuye activamente al bienestar y progreso de las regiones donde se encuentra así como de sus habitantes.

3.5 Diagnóstico Organizacional

Para efectuar el diagnóstico organizacional, se consideró lo establecido por Caetano et al. (2020) a través de la ficha de observación, para las principales áreas de la empresa como son administrativas, mercadeo, ventas y financiero, obteniendo de esta manera, los siguientes resultados:

3.5.1 Análisis administrativo

Tabla 3

Observación Administrativa para COAC Jardín Azuayo

Pregunta	Análisis General Basado en Observación
¿La planificación estratégica es revisada al menos dos veces al año?	La cooperativa parece revisar su estrategia regularmente, aunque el grado de revisión y adaptación varía según las circunstancias del mercado.

¿Posee objetivos definidos con respecto a la obtención de beneficios?	Hay claridad en los objetivos financieros, pero la implementación de estrategias para alcanzarlos muestra variabilidad en su efectividad.
¿Posee objetivos definidos con respecto a la expansión?	Los objetivos de expansión están delineados, aunque la ejecución y los resultados podrían ser afectados por factores externos y desafíos internos.
¿Posee objetivos definidos con respecto a la productividad?	La cooperativa establece metas de productividad, pero hay oportunidades de mejora en la medición y gestión de la productividad.
¿Posee objetivos definidos con respecto a las Relaciones Públicas?	Las relaciones públicas están enfocadas y alineadas con la misión de la cooperativa, aunque su impacto y alcance podrían ser más amplios.
¿Tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos?	Existe un orden de prioridades, pero su comunicación y entendimiento en toda la organización podrían ser inconsistentes.
¿Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?	Se observa una coherencia general en políticas y objetivos, aunque se detectan desafíos en la alineación entre distintos niveles de la organización.
¿Se planifican todas las actividades para alcanzar los objetivos?	La planificación es evidente, pero la adaptabilidad y respuesta a los cambios imprevistos podrían mejorar.
¿Se revisa periódicamente y se hace seguimiento para que los planes se cumplan estrictamente?	Existen esfuerzos de seguimiento y revisión, aunque la rigurosidad y la eficacia de estos procesos varían.
¿Dispone de manuales de procedimientos para toda la organización?	Los manuales de procedimientos están disponibles, pero su actualización y aplicación práctica podrían ser áreas de mejora.
¿Posee mecanismos de control para tomar decisiones oportunas y eficaces?	Hay mecanismos de control, pero su efectividad y agilidad en la toma de decisiones podrían ser optimizadas.
¿Su organización es lo suficientemente flexible?	La cooperativa muestra cierta flexibilidad, pero podría enfrentar desafíos en adaptarse rápidamente a cambios significativos del mercado.
¿Dispone de un sistema base para la toma de decisiones?	Existe un sistema para la toma de decisiones, pero podría beneficiarse de una mayor integración de datos y análisis.
¿Dispone de un sistema base para las negociaciones?	El sistema para negociaciones está presente, aunque su eficacia podría variar dependiendo del contexto y las partes involucradas.

¿Tiene organigramas actualizados a nivel departamental y gerencial?	Los organigramas están actualizados, reflejando la estructura actual, pero podrían requerir ajustes periódicos para reflejar los cambios organizativos.
¿Se dispone de presupuesto por cada área funcional de la empresa?	Cada área tiene asignado un presupuesto, aunque la gestión y la asignación de recursos podrían ser más eficientes.
¿Los problemas rutinarios son resueltos consultando a las instancias superiores?	La resolución de problemas tiende a depender de la consulta con instancias superiores, lo cual podría influir en la agilidad y autonomía de las decisiones a nivel departamental.

Nota. Análisis propuesto por la investigadora, según Caetano et al. (2020)

Análisis Global: En COAC Jardín Azuayo, la observación administrativa revela un enfoque estructurado en la planificación estratégica, con revisiones periódicas que podrían mejorar en términos de adaptabilidad y respuesta a las circunstancias del mercado. Los objetivos de la cooperativa en áreas como beneficios financieros, expansión, productividad y relaciones públicas están claramente definidos, aunque su ejecución y los resultados obtenidos muestran variabilidad y espacio para optimización. Aunque existe un orden de prioridades, la coherencia y comunicación de estos a lo largo de la organización presentan inconsistencias.

Los mecanismos de control y toma de decisiones, aunque presentes, requieren mayor agilidad y eficacia. Los manuales de procedimientos y los organigramas están actualizados, pero necesitan ajustes continuos para reflejar cambios organizativos. Finalmente, la cooperativa muestra cierta flexibilidad y tiene presupuestos definidos por área, pero la resolución de problemas a menudo depende de consultas a instancias superiores, lo cual podría limitar la eficiencia y autonomía en las decisiones departamentales.

3.5.2 Mercadeo y ventas

Tabla 4

Observación de mercadeo y ventas para COAC Jardín Azuayo

Pregunta	Resumen del Análisis
¿Pueden los distribuidores dar servicio postventa eficazmente?	Capaces, pero con variaciones en eficiencia y calidad.
¿Se realiza seguimiento periódico a los socios?	Esfuerzos presentes, pero mejorable en consistencia y profundidad.
¿Se trabaja con los socios en el desarrollo de nuevos productos?	Colaboración existente, pero necesita ser más sistemática y frecuente.
¿Se garantizan los productos por defectos cualitativos?	Garantías presentes, pero la comunicación podría ser más clara.
¿Los socios están satisfechos con los productos y servicios?	Satisfacción general, con espacio para mejoras en áreas específicas.
¿Se conocen las características de la competencia?	Conocimiento existente, pero necesita un análisis más profundo.
¿Se realizan estudios de mercado para entender la demanda?	Realizados, pero con necesidad de mayor frecuencia y profundidad.
¿Se renuevan las estrategias de mercadeo anualmente?	Actualizaciones realizadas, pero con margen para mayor innovación.
¿Se entrena periódicamente a los vendedores?	Entrenamientos existentes, pero mejorables en frecuencia y relevancia.
¿Se aplican criterios claros para la fijación de precios?	Criterios definidos, pero beneficiarían de revisión y adaptación más frecuentes.

Nota. Análisis propuesto por la investigadora, según Caetano et al. (2020)

Análisis Global. En el análisis de mercadeo y ventas de COAC Jardín Azuayo, se identifican áreas clave para mejorar, a pesar de ciertas fortalezas existentes. Mientras los distribuidores manejan el servicio postventa de manera efectiva, la comunicación de garantías y el seguimiento al socio necesitan fortalecerse. La satisfacción del socio es generalmente positiva, pero hay espacio para mejoras específicas en el manejo y comunicación de quejas. El conocimiento y análisis de la competencia, así como las estrategias de ventas y mercadeo, son

adecuados, pero requieren una actualización más profunda y regular. Las promociones de ventas y los estudios de mercado son efectivos, pero podrían beneficiarse de un análisis más detallado y una mayor asignación de recursos. Finalmente, la relación entre los vendedores y el área de producción, los incentivos de venta, y la publicidad y promoción de productos presentan oportunidades de mejora para optimizar la efectividad global de la organización en sus estrategias de mercadeo y ventas.

3.5.3 Recursos humanos

Tabla 5

Observación de recursos humanos para COAC Jardín Azuayo

Pregunta	Análisis General Basado en Observación
¿Están los encargados de cada puesto plenamente conscientes de sus funciones y las de otros?	La mayoría de los empleados parecen entender sus roles, aunque la comprensión de las funciones interdepartamentales podría ser mejorada.
¿Hay personal dedicado a la gestión de descripciones y clasificaciones de puestos?	Existe personal encargado de estas tareas, pero su eficacia y actualización constante podrían ser áreas de mejora.
¿Existe un sistema objetivo para clasificar y valorar los cargos?	Hay un sistema de clasificación, pero su objetividad y alineación con las necesidades actuales de la empresa podrían ser revisadas.
¿La selección de personal se basa en una metodología acorde a los requisitos del cargo?	El proceso de selección parece metodológico, pero podría beneficiarse de una mayor alineación con las competencias específicas de los cargos.
¿Se tiene información sobre clasificaciones de cargos en empresas similares?	Hay alguna información comparativa, aunque podría no ser suficientemente detallada o actual para decisiones estratégicas efectivas.
¿Se realiza una evaluación periódica del personal para ascensos y aumentos?	Las evaluaciones periódicas existen, pero la consistencia y transparencia de estos procesos podrían ser mejoradas.
¿Se ofrecen incentivos por producción, asistencia y sugerencias de mejora?	Existen incentivos, aunque su efectividad en estimular el rendimiento y la innovación podría variar.
¿Los incentivos de producción se	Los incentivos parecen basarse en ciertos criterios

basan en estudios técnicos de técnicos, pero la metodología podría requerir una productividad? actualización

Nota. Análisis propuesto por la investigadora, según Caetano et al. (2020)

Análisis Global: El diagnóstico organizacional de la gestión de recursos humanos en COAC Jardín Azuayo revela una comprensión general de las funciones por parte de los colaboradores, aunque existe un margen de mejora en la comprensión de roles interdepartamentales. A pesar de tener personal dedicado a la gestión de descripciones y clasificaciones de puestos, la eficacia y actualización constante de estas tareas necesitan ser reforzadas. El sistema de clasificación de cargos, aunque existente, requiere una revisión para mejorar su objetividad y alineación con las necesidades actuales de la empresa.

El proceso de selección de personal, aunque metodológico, podría ser más específicamente alineado con las competencias requeridas por los cargos. Aunque se dispone de alguna información comparativa con empresas similares, esta no parece suficientemente detallada o actual para una toma de decisiones estratégicas efectiva. Las evaluaciones periódicas para ascensos y aumentos son un aspecto positivo, pero su consistencia y transparencia deben mejorarse. Los incentivos existentes para producción, asistencia y sugerencias de mejora son un buen punto de partida, sin embargo, su impacto en el rendimiento y la innovación es variable y podría beneficiarse de un enfoque más técnico y actualizado.

3.5.3 Recursos financieros

Tabla 6

Observación de recursos financieros para COAC Jardín Azuayo

Pregunta	Análisis General Basado en Observación
----------	--

¿Cómo se gestiona el crédito de proveedores y bancos?	La gestión del crédito parece efectiva, pero hay oportunidades para una mejor utilización y exploración de condiciones más ventajosas.
¿Cuál es la calidad de las relaciones con entidades bancarias?	Las relaciones bancarias son sólidas, aunque podrían fortalecerse y expandirse para obtener beneficios adicionales.
¿Están claras y actualizadas las políticas de financiamiento?	Las políticas de financiamiento existen pero necesitan clarificación y actualización para reflejar las condiciones actuales del mercado.
¿Cómo se maneja la información para la toma de decisiones financieras?	La información se maneja de manera adecuada, pero podría beneficiarse de una mejor sistematización y análisis.
¿Se utilizan datos históricos y pronósticos en la planificación presupuestaria?	Se emplean datos históricos y pronósticos, pero su uso podría ser más sofisticado para mejorar la precisión en la planificación.
¿Se conoce y analiza el punto de equilibrio y la rentabilidad de los productos?	Se tiene conocimiento general del punto de equilibrio y la rentabilidad, pero se requieren análisis más detallados y frecuentes.
¿Cómo se compara y ajusta el presupuesto con estándares y expectativas?	El presupuesto se revisa periódicamente, pero se podrían incrementar la frecuencia y profundidad del análisis para ajustes más eficaces.
¿Existen indicadores financieros eficaces para el monitoreo continuo?	Se utilizan indicadores financieros, pero podrían ser más detallados y actualizados para un seguimiento más efectivo.
¿Se evalúa la inversión en tecnología desde una perspectiva financiera?	La inversión en tecnología se considera, pero se requiere un análisis más profundo y estratégico de su impacto financiero.
¿Se optimiza y gestiona eficientemente los activos?	La gestión de activos es adecuada, aunque hay margen para mejorar la optimización y eficiencia.
¿Cómo se manejan y registran los costos a nivel departamental?	Los costos se registran y se manejan a nivel departamental, pero podrían mejorarse en precisión y detalle.
¿Se realizan revisiones periódicas de costos y se toman decisiones basadas en estas?	Las revisiones de costos son periódicas, pero necesitan ser más frecuentes y profundas para impulsar decisiones efectivas de reducción de costos.
¿Se mantienen registros contables y financieros actualizados y precisos?	Los registros contables están generalmente actualizados, pero se podrían mejorar en términos de consistencia y frecuencia de actualización.
¿Cómo se maneja la puntualidad	Los pagos a proveedores y de clientes generalmente se manejan bien, aunque hay

en los pagos y cobros?	ocasiones en que la eficiencia podría mejorarse.
¿Se disponen de estados financieros actualizados y se utilizan para la toma de decisiones?	Los estados financieros están disponibles y se usan en la toma de decisiones, pero podrían beneficiarse de un análisis más frecuente y detallado.

Nota. Análisis propuesto por la investigadora, según Caetano et al. (2020)

Análisis Global. En COAC Jardín Azuayo, la gestión financiera muestra eficacia en varias áreas, como el crédito con proveedores y bancos, y relaciones bancarias sólidas, pero existen oportunidades de mejora. Se requiere clarificar y actualizar políticas de financiamiento, mejorar la sistematización y análisis de la información financiera, y utilizar de manera más avanzada los datos históricos y pronósticos en la planificación presupuestaria. Además, es necesario profundizar el análisis del punto de equilibrio y rentabilidad de productos, realizar evaluaciones más frecuentes y detalladas del presupuesto, actualizar y detallar los indicadores financieros para un mejor monitoreo, y adoptar un enfoque más estratégico en la inversión tecnológica y la gestión de activos. También se deben precisar los costos departamentales, mejorar la consistencia de los registros contables y optimizar la puntualidad en pagos y cobros, maximizando así la utilidad de los estados financieros en la toma de decisiones estratégicas.

3.5.4 Análisis FODA

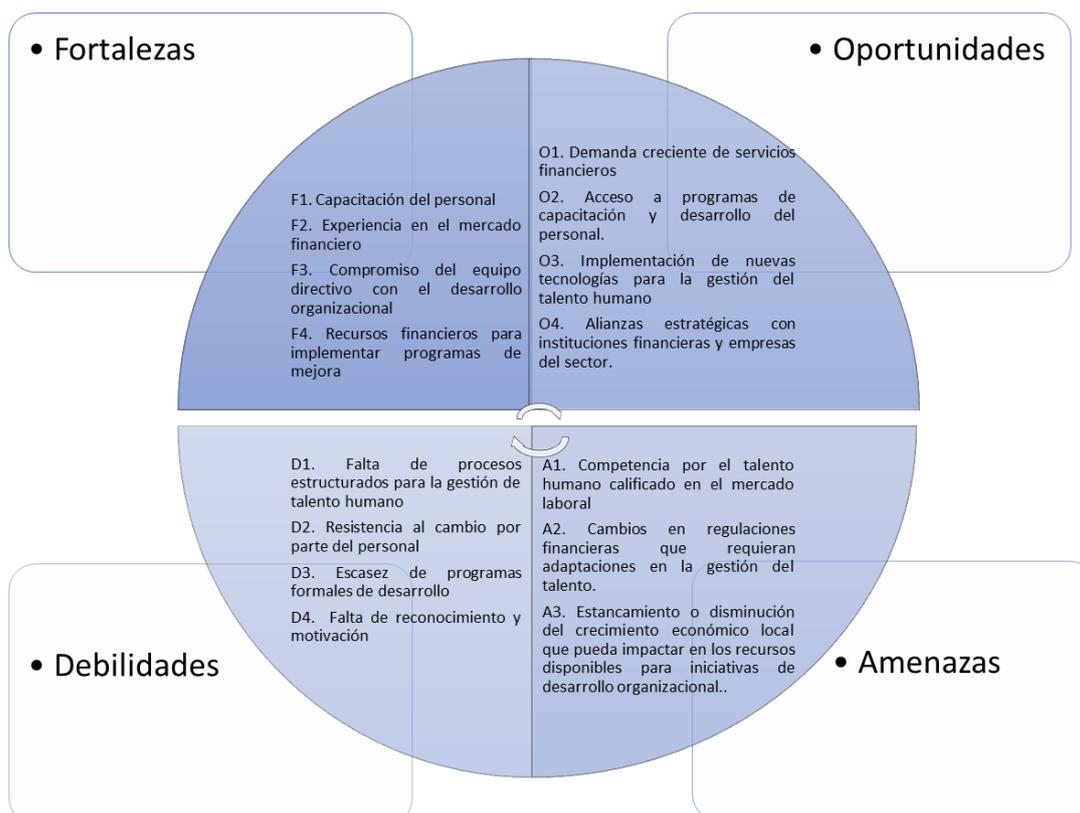
Dentro de este apartado, al presentar un análisis FODA, se proporciona un contexto sólido para la propuesta de mejora en la gestión del talento humano. Por tanto, esto permite alinear las estrategias propuestas con las necesidades y desafíos específicos identificados a través del análisis.

En este sentido, el análisis FODA permitirá identificar las fortalezas internas de la cooperativa, como su experiencia en el mercado o talento humano existente, así como, las debilidades que puedan afectar la gestión del talento humano, como posibles carencias en capacitación o procesos internos. De igual forma, ayudará a

nivelar oportunidades externas, como demanda creciente de servicios financieros en Cuenca, a su vez, amenazas potenciales, como la competencia en el sector financiero o cambios regulatorios (ver Figura 6).

Figura 6

Análisis FODA



Nota. Análisis de los factores internos y externos de la COAC Jardín Azuayo

Capítulo IV Resultados

4.1 Diagnóstico

El presente apartado tiene como finalidad, proporcionar un análisis detallado de los resultados obtenidos en el estudio, con el fin de ofrecer respuestas al objetivo planteado sobre, diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, durante el periodo 2024. A través de la recopilación y evaluación de datos relevantes, se busca identificar estrategias, que permitan comprender a cabalidad el panorama actual, con el propósito de brindar recomendaciones efectivas, para el mejoramiento continuo de las prácticas relacionadas con el talento humano en la Dirección de Finanzas de dicha institución.

4.1.1 Resultados de la entrevista

La entrevista se aplicó al director de finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con la finalidad de conocer su apreciación sobre algunos tópicos de interés, para la investigación, tal como se indica:

1. ¿Cómo describirías la estructura actual del equipo de finanzas y su funcionamiento?

Es una estructura eficiente de acuerdo con el tamaño de la cooperativa, contando con departamento y personal responsable, a su vez, se encuentra fortalecida con la comunicación, a través de herramientas internas.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de finanzas en términos de desarrollo y retención del talento?

Diferencias salariales, empatía laboral, capacitación y formación de acuerdo con los nuevos contextos en los que se desarrolla la cooperativa, reconocimientos u mantener la motivación del personal.

3. ¿Cómo se identifican y desarrollan actualmente los empleados con potencial para asumir roles clave en el futuro?

Mediante concursos internos para toda la cooperativa, en los que pueden participar todos los empleados.

4. ¿Qué impacto crees que tiene la falta de un plan de sucesión en la cultura organizacional y el desempeño del departamento de finanzas?

Es negativo, por cuanto, no se cuenta con el talento humano capacitado con las habilidades y destrezas para asumir el cargo de liderazgo. Además, se genera incertidumbre, y por ende, desmotivación del personal.

5. ¿Qué iniciativas se han implementado hasta ahora para abordar la falta de un plan de sucesión en el departamento de finanzas?

En algunos equipos existe la rotación de funciones de responsable, en la que se desarrollan habilidades y se profundiza en la gestión y el cumplimiento de actividades. Adicionalmente, se encarga de liderar proyectos que se van presentando en el área sumado a los círculos de aprendizaje.

6. ¿Cuál es tu visión sobre el desarrollo y retención del talento dentro del departamento de finanzas a largo plazo?

Es importante contar con un buen ambiente laboral, personal motivado con sueldos competitivos a lo largo de la cooperativa y capacitando constantemente a los colaboradores, acompañado de una buena comunicación.

7. ¿Cómo crees que un plan de sucesión podría fortalecer la cultura organizacional en el departamento de finanzas y en la cooperativa en general?

Sería estratégico contar con un plan de sucesión en la cooperativa, ya que, al momento de generarse algún imprevisto no se alteraría de manera significativa ni el ritmo, ni los objetivos y peor aún no se desvía la misión de la institución.

8. ¿Cuál es tu percepción sobre la importancia de identificar y desarrollar líderes potenciales dentro del equipo de finanzas?

Es un factor clave que se debe considerar ampliamente, trabajarlo, comunicarlo y ejecutarlo

9. ¿Qué recursos o apoyo adicional crees que serían necesarios para implementar un plan de sucesión efectivo en el departamento de finanzas?

Contar con una persona experta en generar el plan de manera participativa y que incorpore lo que cada dependencia requiere. Una capacitación en temas de liderazgo, que nos permita ver los futuros líderes por sus aptitudes y capacidades innatas.

10. ¿Cómo visualizas el papel del departamento de finanzas en el futuro, y cómo un plan de sucesión podría contribuir a esa visión?

Lo visualizo como un referente en el desarrollo de talento humano, con personal capacitado, motivado, a su vez, cien por ciento comprometido. La Dirección de Finanzas, seguirá siendo fundamental para el buen funcionamiento de la cooperativa y el plan de sucesión debe incorporar competencias que contribuyan.

Además, una buena administración de finanzas permite tener una institución sostenible en el tiempo, segura y confiable.

4.1.2 Resultados de la encuesta

La encuesta se realizó al personal de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con el objetivo de diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de talento humano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional. A tales efectos, se empleó un cuestionario de preguntas cerradas, contentivo de 21 ítems, con alternativas de respuestas en escala de Likert, aplicado a una muestra de 40 empleados, de los 45 en total que conforman la dirección, pero al momento de la aplicación no se encontraban presentes en su totalidad.

Estrategia organizacional

1. **¿Considera que el equipo de trabajo está alineado a los objetivos y estrategias de la institución?**

Figura 7

Programa de gestión del talento humano



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Como se puede apreciar en la figura 7, el 43% de los colaboradores manifestaron que el equipo de trabajo está alineado a los

objetivos y estrategia de la institución, un 39% manifiesta que regularmente, 9% algunas veces, para el 3% muy raro y un 6% nunca, si se considera los porcentajes de algunas veces, muy raro y nunca suman un 18% de colaboradores que no están alineados que puede ser un problema de comunicación deficiente. Dichas divergencias, pueden estar vinculadas a una falta de comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, cultura organizacional deficiente, poco entrenamiento al personal, entre otros.

2. ¿Existe un programa estructurado de gestión de talento humano?

Figura 8

Capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los hallazgos que se muestran en la figura 8, señalan que el 12% de los colaboradores manifiestan que existe un programa estructurado de gestión de talento humano, un 26% indica que regularmente, 24% algunas veces, 26% muy raro y un 12% nunca. Esta interpretación sugiere que la

gestión del talento humano, no está siendo abordada de manera efectiva o que no se está comunicando adecuadamente a los colaboradores.

3. ¿Considera que los procesos y políticas de talento humano contribuyen en la consecución de la estrategia organizacional?

Figura 9

Funcionamiento del departamento de Talento Humano



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: En la figura 9, se indica que el 15% de los colaboradores consideran que los procesos y políticas de talento humano contribuyen en la consecución de la estrategia organizacional, un 35% regularmente, 29% algunas veces, 12% muy raro y 9% nunca. Dichos resultados apuntan a que existe una percepción generalizada entre los colaboradores, de que los procesos y políticas de talento humano no contribuyen de manera significativa a la consecución de la estrategia organizacional. Solo un pequeño porcentaje, consideran que efectivamente contribuyen, lo cual, podría implicar que el personal, no aprecia una clara conexión entre las prácticas de talento humano y los objetivos estratégicos de la institución.

Cultura organizacional

4. ¿Se promueve activamente los valores organizacionales dentro del equipo de finanzas?

Figura 10

Necesidades de capacitación para ejecutar un plan de sucesión



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los hallazgos que se muestran en la figura 10, indican que casi la mitad de los colaboradores (47%) sienten que siempre se promueven activamente los valores organizacionales dentro del equipo de finanzas, lo cual es alentador. Sin embargo, también es importante prestar atención al 35% que indicó que esto ocurre regularmente, ya que, podría haber margen para mejorar en este aspecto. Asimismo, es crucial abordar las respuestas de aquellos que señalaron que esto sucede solo algunas veces (6%), muy rara vez (3%) o nunca (9%), por cuanto, revela una brecha significativa en la promoción de los valores organizacionales. Por tanto, estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación dentro del equipo de finanzas, para garantizar un ambiente de trabajo cohesivo y alineado con la cultura de la organización.

5. ¿La gestión de talento humano contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional?

Figura 11

Capacitación permanente para un desempeño eficaz



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en la figura 11, sugieren que una parte significativa de los colaboradores percibe que la gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que el 24% indicó que siempre es así y el 38% lo considera regularmente. No obstante, es importante prestar atención al 29% que respondió que esto sucede solo algunas veces, así como a los porcentajes más bajos que indicaron que esto ocurre muy rara vez o nunca. En este sentido, si bien hay una base sólida, aún existe un segmento significativo que percibe margen para mejorar en este aspecto. Por ello, es fundamental abordar estas percepciones, para fortalecer la conexión entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, lo que puede conducir a un mayor compromiso y cohesión dentro de la organización.

6. ¿Existen iniciativas para el mejoramiento continuo de la cultura organizacional?

Figura 12

Contribución en la consecución de la estrategia organizacional



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Según los datos recabados y que se aprecian en la figura 12, revelan que una proporción significativa de colaboradores percibe que existen iniciativas para el mejoramiento continuo de la cultura organizacional, ya que, el 18% indicó que sí existen y el 44% respondió que esto ocurre regularmente. A tales efectos, es importante prestar atención al 23% que señaló que esto sucede solo algunas veces, así como, a los porcentajes más bajos que indicaron que esto ocurre muy rara vez o nunca. Sobre este contexto, es concluyente abordar estas percepciones para fortalecer y promover de manera más efectiva las iniciativas destinadas a mejorar continuamente la cultura organizacional, lo cual puede conducir a un mayor compromiso y alineación con los valores de la Dirección de Finanzas.

Reclutamiento y Selección

7. ¿Con qué frecuencia considera que el proceso de selección atrae a los candidatos adecuados para el equipo de finanzas?

Figura 13

Los perfiles del cargo alineados a los objetivos del área



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: En cuanto a los resultados señalados en la figura 13, se observa una percepción variada, entre los colaboradores con respecto a la efectividad del proceso de selección para atraer a los candidatos adecuados para el equipo de finanzas. Mientras que un porcentaje significativo (38%) considera que esto ocurre regularmente, un 41% indicó que solo sucede algunas veces. Además, es importante prestar atención al 12% que mencionó que siempre se atraen a los candidatos adecuados, ya que este porcentaje es bastante bajo en comparación con los otros resultados. Estos hallazgos apuntan a la necesidad de revisar y posiblemente mejorar, el proceso de selección para el equipo de finanzas, para garantizar el talento adecuado que permita cumplir con sus responsabilidades y por ende, contribuir al éxito general de la organización.

8. **¿Considera que los perfiles de cargo para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área?**

Figura 14

Desarrollo de conocimientos y competencias



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: En cuanto a la figura 14, sobre los perfiles de cargo para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados con los objetivos del área. Se aprecia que un 41% considera que esto ocurre regularmente y un 29% menciona que sucede algunas veces, es interesante notar que solo el 21% indicó que siempre se logra esta alineación. Además, el 9% que respondió que esto es muy raro también es significativo. Los resultados apuntan a que existe margen para optimizar la definición de los perfiles de cargo utilizados en el proceso de selección, con el objetivo de asegurar una mayor alineación entre los talentos buscados y los objetivos del área.

9. ¿El área de talento humano ejecuta entrevistas que permita conocer las fortalezas y oportunidades de la mejora de la organización?

Figura 15

El equipo de trabajo alineado con la organización



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Como se puede observar en la figura 15, el 24% de los colaboradores indica que siempre el área de talento humano ejecuta entrevistas que permitan conocer la fortalezas y oportunidades de mejora de la organización, el 32% enfatizan que regularmente, 26% algunas veces, 12% muy raro y 6% nunca. A tales efectos, los resultados indican que el área de talento humano, está llevando a cabo su tarea de manera regular y poniendo esfuerzo en conocer las habilidades y mejora de la organización.

Sin embargo, es preocupante que un porcentaje significativo del 44% de los colaboradores, tienda hacia acciones negativas, lo cual, enfatiza una falta de comunicación y acción por parte del área de talento humano, y en el desarrollo de la organización. Por tanto, es necesario realizar un análisis, para determinar la deficiencia de recursos o que no se haya establecido una cultura de evaluación y retroalimentación constante dentro de la institución.

10. ¿Se comunica claramente los roles y responsabilidades durante el proceso de reclutamiento?

Figura 16

Ejecución de entrevistas para conocer mejoras de la organización



Nota. Datos recopilados en la encuesta

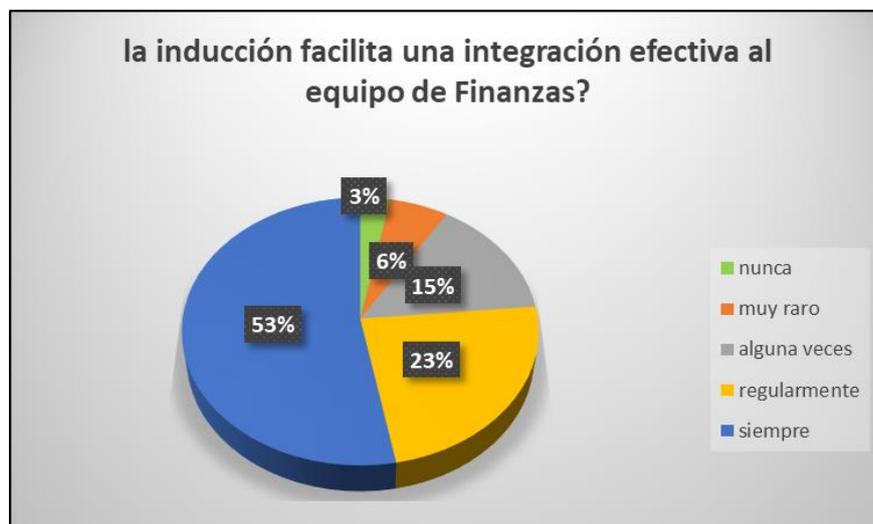
Análisis e Interpretación: Tal como se muestra en la figura 16, al consultar a los colaboradores que, si se comunica claramente los roles y responsabilidades durante el proceso de reclutamiento, los resultados revelan que el 35% reveló que esto se comunica siempre, es importante notar que un porcentaje considerable (26%) mencionó que esto ocurre regularmente, seguido por un 24% que respondió que solo sucede algunas veces. Además, el 15% restante indicó que la comunicación clara de roles y responsabilidades es rara o nunca ocurre. Por tanto, es importante abordar estas percepciones para garantizar que los candidatos comprendan completamente, lo que se espera de ellos al incorporarse a la organización, lo cual puede contribuir a una integración más efectiva y a un desempeño más alineado con las necesidades del equipo y la empresa.

Inducción

11. ¿La inducción facilita una integración efectiva al equipo de Finanzas?

Figura 17

Integración del equipo de Finanzas a través de la inducción



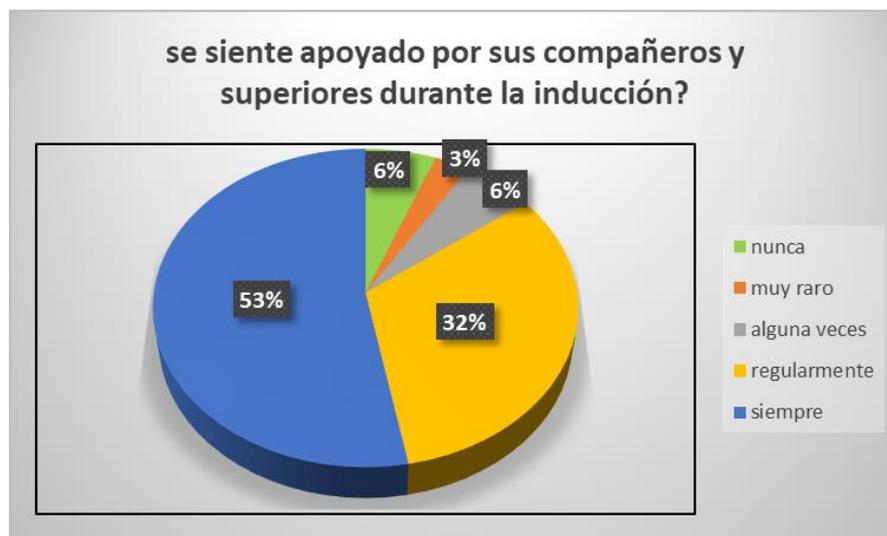
Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Sobre la figura 17, se aprecia que la mayoría de los colaboradores, perciben que la inducción facilita una integración efectiva al equipo de Finanzas, con un notable 53% indicando que esto ocurre siempre, un 23% mencionó que regularmente. Sin embargo, es importante notar que un 15% considera que esto solo sucede algunas veces, y un 9% respondió que es raro o nunca ocurre. A tales efectos, se debe prestar atención a este contexto, para garantizar que la inducción cumpla con su propósito de integrar a los nuevos colaboradores de manera efectiva, permitiéndoles adaptarse rápidamente al equipo y contribuir de manera óptima desde el inicio de su incorporación.

12. ¿Se siente apoyado por sus compañeros y supervisores durante la inducción?

Figura 18

Apoyo de los compañeros durante la inducción



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: De acuerdo a la figura 18, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores se sienten apoyados por sus compañeros y supervisores durante la inducción, con un 53% indicando que esto ocurre siempre y el 32% mencionando que sucede regularmente. Sin embargo, es preocupante que un 6% haya respondido que nunca se siente apoyado durante este proceso, y un 3% considera que este apoyo es muy raro. Aunque la mayoría reporta sentirse respaldados durante la inducción, es propicio abordar la concepción de aquellos que sienten que no reciben el apoyo necesario, lo cual, es fundamental para el éxito a largo plazo de los nuevos colaboradores, ya que, influye directamente tanto en su integración al equipo, como en su capacidad para desempeñarse de manera efectiva. Por lo tanto, es importante tomar medidas para garantizar que todos los

nuevos miembros del equipo reciban el apoyo necesario durante este proceso crucial.

13. ¿Recibe orientación clara sobre sus objetivos y expectativas en el rol?

Figura 19

Orientación sobre los objetivos y expectativas en el rol



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en la figura 19, indican que casi la mitad de los colaboradores perciben que reciben una orientación clara sobre sus objetivos y expectativas en el rol. No obstante, es importante notar que un 29% indicó que esto ocurre regularmente, mientras que el 15% mencionó que solo sucede algunas veces. De igual forma, el 9% restante, entre aquellos que consideran que esta orientación es rara o nunca ocurre, representa una proporción significativa. La Dirección de Finanzas, debe abordar estos hallazgos para garantizar que todos los colaboradores comprendan completamente, lo que se espera de ellos en sus roles, lo cual, puede contribuir a un desempeño más efectivo y al logro de los objetivos no solo individuales, sino también del equipo.

Capacitación y Formación

14. ¿Considera que existen posibilidades de desarrollo profesional continuo y disponibles para usted?

Figura 20

Posibilidades de desarrollo profesional continuo y disponible



Nota. Datos recopilados en la encuesta

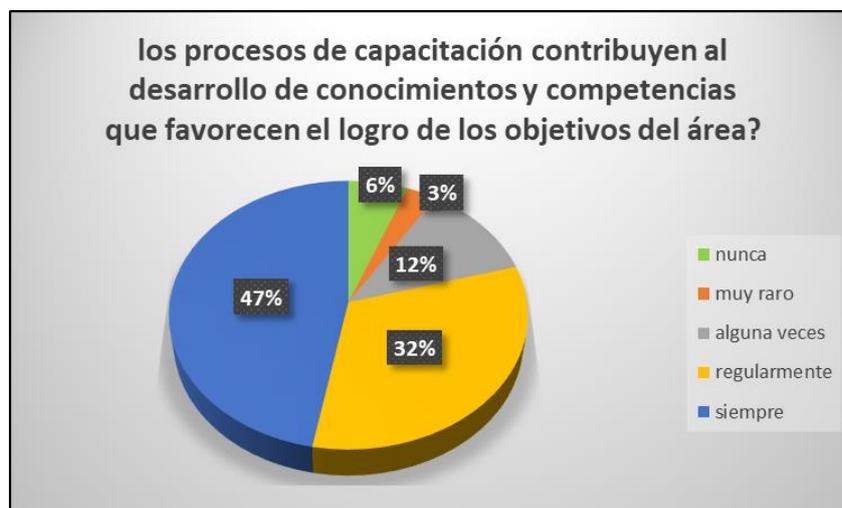
Análisis e Interpretación: Tal como se observa en la figura 20, existe una variedad de percepciones, entre los colaboradores en cuanto a las posibilidades de desarrollo profesional continuo disponibles para ellos. Si bien el 38% considera que existen estas posibilidades, es importante notar que un 32% indicó que esto ocurre regularmente, y un 18% señaló que solo sucede algunas veces. Asimismo, el 12% restante, entre aquellos que consideran que estas oportunidades son raras o nunca están disponibles, representa una proporción significativa. La dirección de finanzas debe garantizar que todos los colaboradores tengan acceso equitativo a oportunidades de desarrollo profesional, lo cual, puede contribuir a su crecimiento

personal, compromiso con la empresa y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

15. ¿Los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos del área?

Figura 21

Contribución de la capacitación en conocimiento y competencia



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los resultados señalan de acuerdo a la figura 21 que, casi la mitad de los colaboradores (47%) perciben que los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos del área, lo cual es alentador. Conjuntamente, un 32% indicó que esto ocurre regularmente, pero es importante notar que un 12% considera que esto solo sucede algunas veces, y un 9% restante entre aquellos que indican que es raro o nunca. Por tanto, los procesos de capacitación deben estar alineados con las necesidades del área, a fin de que, contribuyan de manera efectiva al desarrollo de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

16. ¿Desearía que la cooperativa le capacite en forma permanente para lograr eficacia en su desempeño?

Figura 22

Capacitación permanente para el logro del desempeño



Nota. Datos recopilados en la encuesta

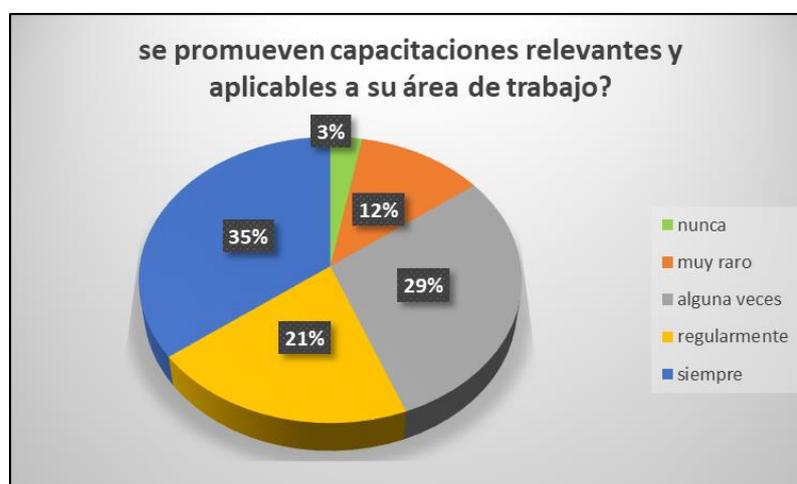
Análisis e Interpretación: Estos resultados que se aprecian en la figura 22 son alentadores, ya que muestran que la gran mayoría de los colaboradores (67%) desean recibir capacitación de forma permanente por parte de la cooperativa para lograr eficacia en su desempeño. Igualmente, un 12% indicó que esto ocurre regularmente. No obstante, es importante notar que aún hay un porcentaje (15%) que manifiesta que esto sucede solo algunas veces, rara vez o nunca. Por lo que, se observa el interés y disposición por parte de la mayoría de los colaboradores para recibir capacitación de forma continua, lo cual es fundamental para el desarrollo de habilidades y el logro de una mayor eficacia en sus roles. Es importante aprovechar

esta actitud positiva, hacia la capacitación y garantizar que se ofrezcan oportunidades adecuadas y relevantes para el crecimiento profesional de todos los colaboradores.

17. ¿Se promueve capacitaciones relevantes y aplicables a su área de trabajo?

Figura 23

Capacitación relevante y aplicable al área de trabajo



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: En lo que respecta a la figura 23, se muestra que hay una diversidad de conocimientos entre los colaboradores, en cuanto a la promoción de capacitaciones relevantes y aplicables a su área de trabajo. Si bien el 35% manifiesta que esto ocurre siempre y un 21% indica que sucede regularmente, es importante notar que un 29% considera que esto solo sucede algunas veces. Al mismo tiempo, el 15% restante entre aquellos que indican que es raro o nunca, representa una proporción significativa. Ante estos resultados, la dirección de finanzas debe considerar que las capacitaciones promovidas estén alineadas con las necesidades específicas de cada área de trabajo, lo cual puede contribuir

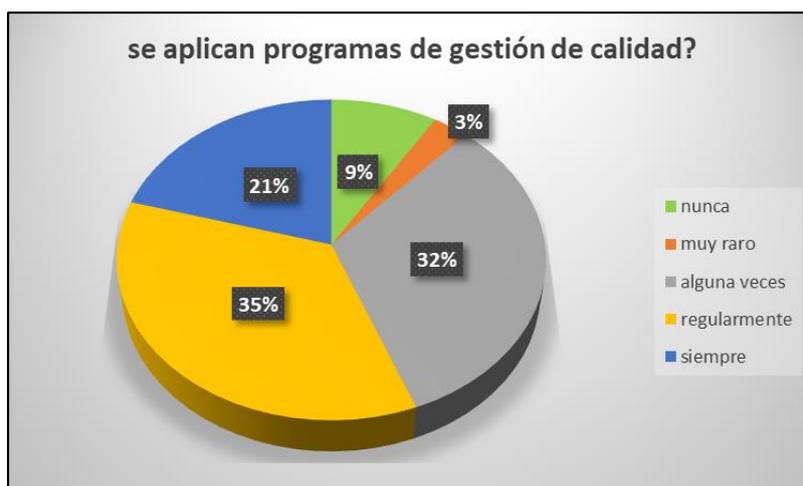
significativamente al desarrollo de habilidades prácticas y al logro de los objetivos laborales.

Innovación Organizacional

18. ¿Se aplican programas de gestión de calidad?

Figura 24

Programas de gestión de calidad



Nota. Datos recopilados en la encuesta

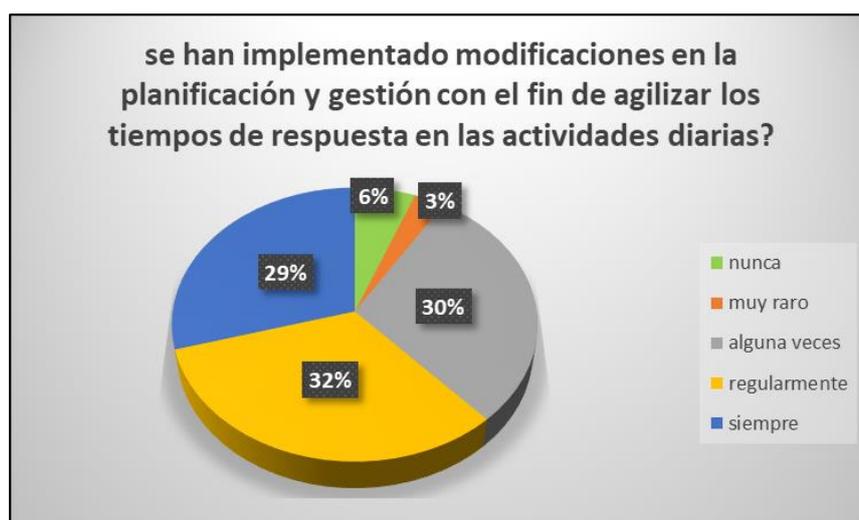
Análisis e Interpretación: De acuerdo con la figura 24, una proporción considerable de colaboradores percibe que se aplican programas de gestión de calidad en la cooperativa. El 21% manifiesta que esto ocurre siempre y un 35% indica que sucede regularmente. Sin embargo, es importante notar que un 32% considera que esto solo sucede algunas veces, y un 12% entre aquellos que indican que es raro o nunca. A este respecto, es fundamental abordar estas percepciones,

para garantizar la implementación efectiva de programas de gestión de calidad y promover una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora continua.

19. ¿Se han implementado modificaciones en la planificación y gestión con el fin de agilizar los tiempos de respuesta en las actividades diarias?

Figura 25

Modificaciones en la planificación y gestión



Nota. Datos recopilados en la encuesta

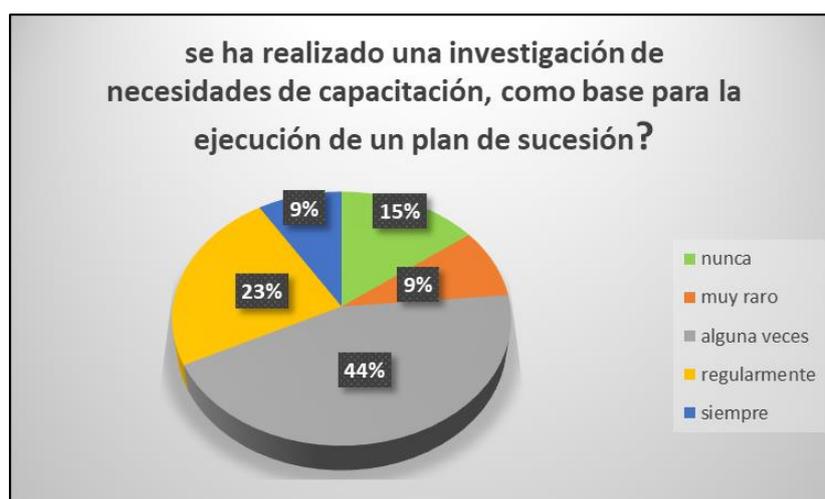
Análisis e Interpretación: En cuanto a la figura 25, un 29% manifiesta que, la implementación de modificaciones en la planificación y gestión para agilizar los tiempos de respuesta en las actividades diarias ocurre siempre y un 32% indica que sucede regularmente. Es importante notar que un 30% considera que esto solo sucede algunas veces; mientras que el 9% entre aquellos que indican que es raro o nunca. En este sentido, se requiere optimizar la eficiencia operativa y garantizar

respuestas ágiles a las demandas diarias, lo cual puede impactar positivamente en la productividad y satisfacción laboral.

20. ¿Se ha realizado una investigación de necesidades de capacitación, como base para la ejecución de un plan de sucesión?

Figura 26

Investigación de necesidades de capacitación



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los resultados que se revelan en la figura 26, indican que una proporción considerable de colaboradores (44%) percibe que la investigación de necesidades de capacitación, como base para la ejecución de un plan de sucesión no se realiza de manera consistente. Aunque un 9% manifiesta que esto ocurre siempre y un 23% indica que sucede regularmente, es importante notar que un 9% entre aquellos que indican que esto sucede regularmente. Se requiere que la dirección de finanzas identifique y aborde las necesidades de desarrollo del

personal de manera más efectiva, lo cual es crucial para la continuidad y el crecimiento exitoso de la organización.

21. ¿Considera que la implementación del plan de sucesión fortalecerá las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización?

Figura 27

El plan de sucesión fortalece las oportunidades de desarrollo y crecimiento



Nota. Datos recopilados en la encuesta

Análisis e Interpretación: Los resultados en la figura 27, muestran una percepción generalmente positiva entre los colaboradores con respecto a la implementación de un plan de sucesión y su impacto en las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización. A este respecto, el 59% considera que esto fortalecerá dichas oportunidades, lo cual sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de un plan de sucesión para el desarrollo profesional. Aunque la mayoría percibe positivamente el impacto del plan

de sucesión, es importante notar que un 22% entre aquellos que indican que esto sucede regularmente, algunas veces, rara vez o nunca. Se destaca la necesidad de abordar posibles preocupaciones o percepciones desfavorables para garantizar una comprensión más amplia y una mayor aceptación del plan de sucesión.

4.2 Diseño de Mejora

La mejora de la gestión del talento humano en la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo requiere de un enfoque estructurado y orientado en las necesidades y metas de cada uno de los colaboradores. Con un proceso adecuado de análisis, evaluación y diseño de mejora, se podrá fortalecer el talento humano existente y asegurar un mejor desempeño, eficiencia y eficacia de las operaciones financieras.

A este respecto, en la tabla 7 se plantea la propuesta de mejora, a través de un plan de sucesión, para ello, es necesario seguir un proceso estructurado que permita identificar las necesidades y oportunidades de mejora, en relación con el personal de esta área.

Tabla 7

Propuesta de mejora para la gestión de talento humano – COAC Jardín Azuayo

Actividad: Análisis de las competencias y habilidades
Objetivo: Identificar los conocimientos técnicos y las habilidades blandas que son necesarias para cumplir con las responsabilidades y objetivos de la organización.
Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de las responsabilidades y objetivos de la organización: Comprender en detalle qué tareas y metas se deben cumplir. 2. Consultar a los líderes y supervisores: Obtener retroalimentación sobre las habilidades y conocimientos que se consideran esenciales para el éxito en el rol.

<p>3. Realizar encuestas o entrevistas con el personal actual: Conocer de primera mano qué habilidades y conocimientos se consideran importantes para desempeñar sus funciones de manera efectiva.</p> <p>4. Comparar con estándares de la industria: Investigar las habilidades y conocimientos que se consideran fundamentales en roles similares en otras organizaciones.</p> <p>5. Crear un perfil detallado del puesto: Documentar todos los conocimientos técnicos y habilidades blandas identificados en un perfil claro del puesto.</p>
Actividad: Evaluación del talento humano
Objetivo: Aplicar evaluaciones de desempeño, entrevistas individuales, encuestas de satisfacción y otras técnicas que permitan medir y analizar el rendimiento, potencial y las necesidades de desarrollo de cada uno de los colaboradores.
Estrategias
<p>1. Diseñar un plan integral de evaluación: Definir claramente los métodos de evaluación a utilizar, así como los plazos y responsables de cada etapa del proceso.</p> <p>2. Comunicar claramente el propósito: Explicar a los colaboradores el propósito de las evaluaciones y cómo serán utilizadas para su desarrollo y el beneficio de la organización.</p> <p>3. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas: Establecer un calendario para llevar a cabo evaluaciones formales de desempeño, donde se analicen los logros, retos y metas futuras.</p> <p>4. Realizar entrevistas individuales: Programar reuniones personales con cada colaborador para discutir sus resultados, identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer metas de desarrollo.</p> <p>5. Implementar encuestas de satisfacción: Utilizar encuestas anónimas para recopilar la retroalimentación de los colaboradores sobre su ambiente laboral, comunicación interna, oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos relevantes.</p> <p>6. Utilizar otras técnicas complementarias: Dependiendo de las necesidades específicas de la organización, considerar otras técnicas como evaluaciones 360° o assessment centers.</p>
Actividad: Identificación de las áreas de mejora
Objetivo: Identificar las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento para cada uno de los colaboradores
Estrategias

1. **Evaluación del desempeño actual:** Realizar una revisión exhaustiva del desempeño actual de cada colaborador, tomando en cuenta sus logros, habilidades, competencias y áreas de mejora.
2. **Retroalimentación directa:** Proporcionar retroalimentación directa y constructiva a cada colaborador sobre su desempeño, destacando tanto sus fortalezas como las áreas que necesitan mejorar.
3. **Establecer metas de desarrollo personalizadas:** Trabajar con cada colaborador para establecer metas de desarrollo que estén alineadas con su rol actual y sus aspiraciones profesionales a largo plazo.
4. **Identificar oportunidades de capacitación:** Identificar programas de capacitación, cursos o mentorías que puedan ayudar a los colaboradores a desarrollar las habilidades necesarias para crecer en la organización.
5. **Fomentar el desarrollo profesional:** Crear un ambiente que fomente el aprendizaje y el desarrollo profesional, ofreciendo oportunidades para que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y conocimientos.
6. **Seguimiento continuo:** Realizar un seguimiento regular del progreso de cada colaborador en relación con sus metas de desarrollo, brindando apoyo y orientación según sea necesario.

Actividad: Planes de acción

Objetivo: Establecer planes de acción enfocados en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias

Estrategias

1. **Identificar las competencias clave:** Analizar qué habilidades y conocimientos son necesarios para alcanzar sus objetivos.
2. **Planificación individualizada:** Diseñar planes de acción específicos para cada competencia que se necesite desarrollar, estableciendo metas claras y plazos realistas.
3. **Formación y aprendizaje:** Buscar oportunidades de formación, cursos o mentorías que ayuden a adquirir las competencias necesarias.
4. **Práctica y aplicación:** Buscar oportunidades para aplicar las nuevas competencias en situaciones reales, ya sea en el trabajo, proyectos personales o voluntariados.
5. **Retroalimentación constante:** Solicitar feedback de personas con experiencia en las competencias que se estén desarrollando, y utilizar esa retroalimentación para ajustar los planes de acción.

Actividad: Planes de sucesión
Objetivo: Establecer un plan de sucesión en la Dirección de Finanzas, para la identificación y preparación de los posibles líderes y sucesores dentro del equipo a fin de garantizar una transición fluida y exitosa en caso de cambios de personal o promociones.
Estrategias
<p>1. Identificar y evaluar el talento interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de sucesión es identificar y evaluar el talento interno en la Dirección de Finanzas. Esto implica identificar a los empleados que demuestren habilidades notables y potencial de liderazgo en las tareas financieras y administrativas. • Mediante la evaluación del desempeño y el análisis de los logros, se puede identificar a aquellos empleados que se destacan en su trabajo y están preparados para asumir roles de liderazgo. <p>2. Establecer programas de capacitación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez identificados los posibles sucesores, es importante establecer programas de capacitación y desarrollo para fortalecer sus habilidades y competencias, estos programas deben estar diseñados específicamente, para mejorar sus conocimientos en áreas claves como la gestión financiera, el análisis de riesgo y la toma de decisiones estratégicas. • Además, se deben proporcionar oportunidades para que los posibles sucesores adquieran experiencia práctica y se familiaricen con las responsabilidades y desafíos que enfrentarán en roles de liderazgo. <p>3. Crear planes de sucesión personalizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada sucesor potencial en la Dirección de Finanzas, debe tener un plan de sucesión personalizado que incluya objetivos claros y un cronograma específico para alcanzarlos. • Estos planes deben adaptarse a las necesidades y fortalezas individuales de cada empleado, y se deben revisar y actualizar periódicamente para adaptarse a los cambios en la organización y en el entorno empresarial. <p>4. Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es esencial fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo en la Dirección de Finanzas, ya que, esto permite a los posibles sucesores trabajar juntos y compartir conocimientos y experiencias, lo que contribuye a su desarrollo profesional y promueve un enfoque colectivo hacia los desafíos financieros de la cooperativa. • Además, el trabajo en equipo también asegura una transición más fluida y exitosa

<p>cuando llegue el momento de la sucesión.</p> <p>5. Identificar oportunidades de crecimiento externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además de desarrollar talento dentro de la organización, es importante también estar atentos a oportunidades de crecimiento externo. Esto implica identificar a posibles candidatos externos que podrían ser considerados para roles de liderazgo en la Dirección de Finanzas en el futuro. • Al mantener una red de contactos y seguir cerca de las tendencias y novedades en el campo financiero, se puede identificar a profesionales destacados que puedan aportar nuevas perspectivas y habilidades clave para la organización.
<p>Actividad: Sistema de seguimiento y evaluación</p>
<p>Objetivo: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones implementadas para asegurar su efectividad y hacer las correcciones necesarias en caso de ser requerida, permitiendo a su vez, evaluar el impacto de las mejoras en la gestión del talento humano, tanto a nivel individual como organizacional.</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir claramente los indicadores de desempeño y los objetivos a medir, asegurando que estén alineados con la estrategia general de la organización. 2. Implementar un sistema de recopilación de datos que permita monitorear el progreso y los resultados de las acciones implementadas. 3. Establecer momentos específicos para la revisión y evaluación de los datos recopilados, lo que puede incluir reuniones periódicas o informes detallados. Esta revisión debe ser integral, considerando tanto el impacto a nivel individual como organizacional, y permitiendo la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones para realizar las correcciones necesarias. 4. Comunicar de manera efectiva los resultados y acciones correctivas necesarias para garantizar que el sistema de seguimiento y evaluación sea realmente eficaz en el impulso para el desarrollo del talento humano.

Nota. Propuesta de mejora desarrollada por la investigadora

Una vez establecida la propuesta de mejora, es necesario establecer un proceso estructurado para la aplicación de las necesidades y oportunidades, de acuerdo con los problemas encontrados, las acciones que se deben llevar a cabo en base a las actividades, así como el presupuesto y responsable de cada objetivo (ver tabla 8).

Tabla 8*Proceso estructurado de la propuesta de mejora*

Problema	Objetivo	Actividad	Acciones / Estrategias	Recursos	Responsable	Inversión
Falta de claridad en la definición y evaluación de las habilidades y conocimientos	Identificar los conocimientos técnicos y las habilidades blandas que son necesarias para cumplir con las responsabilidades y objetivos de la organización.	Análisis de las competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de las responsabilidades y objetivos de la organización. Consultar a los líderes y supervisores Realizar encuestas o entrevistas con el personal actual Comparar con estándares de la industria Crear un perfil detallado del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en recurso humano Colaboración interdepartamental Formación y capacitación Tecnología y software especializado Retroalimentación continua 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes.	\$1.600,00
Falta de estandarización de procesos y resistencia al cambio	Aplicar evaluaciones de desempeño, entrevistas individuales, encuestas de satisfacción y otras técnicas que permitan medir y analizar el rendimiento, potencial y las necesidades de	Evaluación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan integral de evaluación Comunicar claramente el propósito Realizar evaluaciones de desempeño periódicas Realizar entrevistas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de evaluación: cuestionarios, entrevistas estructuradas, evaluaciones de desempeño, entre otros. Recurso humano Comunicación interna Apoyo directivo 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes	\$800,00

	desarrollo de cada uno de los colaboradores.		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar encuestas de satisfacción • Utilizar otras técnicas complementarias 			
Dificultad en la precisión y objetividad en la evaluación de las áreas de mejora.	Identificar las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento para cada uno de los colaboradores	Identificación de las áreas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño • Retroalimentación directa • Establecer metas de desarrollo • Identificar oportunidades • Fomentar el desarrollo profesional • Seguimiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de evaluación • Capacitación a los supervisores y líderes • Plataformas de planes de desarrollo y recopilación de datos • Recurso humano • Desarrollo profesional 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes	\$1.300,00
Identificación de deficiencias o áreas de mejora en las competencias de los colaboradores, como cambios en el entorno laboral, estancamiento de desarrollo de habilidades, así como, necesidades individuales.	Establecer planes de acción enfocados en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias	Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las competencias clave • Planificación individualizada • Formación y aprendizaje • Práctica y aplicación • Retroalimentación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación • Material educativo • Herramientas de evaluación • Tecnología y herramientas de aprendizaje. • 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes	\$4500,00
Falta de preparación para posibles cambios en el liderazgo dentro del equipo	Establecer un plan de sucesión en la Dirección de Finanzas, para la identificación y	Planes de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar el talento interno • Establecer programas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de talento • Programas de desarrollo • Planificación estratégica 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes	\$2700,00

de finanzas	preparación de los posibles líderes y sucesores dentro del equipo a fin de garantizar una transición fluida y exitosa en caso de cambios de personal o promociones.		capacitación y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de sucesión personalizados • Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo • Identificar oportunidades de crecimiento externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación afectiva • Apoyo directivo • Capacitación en gestión financiera y toma de decisiones estratégicas 		
Ausencia de un sistema estructurado para evaluar y hacer seguimiento a las acciones implementadas en la gestión del talento humano limitando la capacidad de la Dirección de Finanzas	Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones implementadas para asegurar su efectividad y hacer las correcciones necesarias en caso de ser requerida, permitiendo a su vez, evaluar el impacto de las mejoras en la gestión del talento humano, tanto a nivel individual como organizacional	Sistema de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño • Sistemas de recopilación de datos • Revisión y evaluación de datos • Comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de softwares • Asesoramiento de expertos • Recursos financieros • Compromiso de la dirección • Canales de comunicación 	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes	\$7500,00

Nota. Proceso estructurado de la propuesta de mejora

Presupuesto de la propuesta de mejora

Tabla 9

Detalle del presupuesto para la propuesta mejora

Recursos	Inversión
<ul style="list-style-type: none"> · Profesional en recurso humano · Colaboración interdepartamental · Formación y capacitación · Tecnología y software especializado · Retroalimentación continua 	\$1.600,00
<ul style="list-style-type: none"> · Herramientas de evaluación: cuestionarios, entrevistas estructuradas, evaluaciones de desempeño, entre otros. · Recurso humano · Comunicación interna · Apoyo directivo · Herramientas de evaluación · Capacitación a los supervisores y líderes · Plataformas de planes de desarrollo y recopilación de datos · Recurso humano · Desarrollo profesional 	\$800,00 \$1.300,00
<ul style="list-style-type: none"> · Programas de capacitación · Material educativo · Herramientas de evaluación · Tecnología y herramientas de aprendizaje. 	\$4500,00
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación de talento 	\$2700,00

<ul style="list-style-type: none"> · Programas de desarrollo · Planificación estratégica · Comunicación afectiva · Apoyo directivo · Capacitación en gestión financiera y toma de decisiones estratégicas 	
<ul style="list-style-type: none"> · Implementación de softwares · Asesoramiento de expertos · Recursos financieros · Compromiso de la dirección · Canales de comunicación 	\$7500,00
TOTAL PRESUPUESTO	\$18.400,00

Nota. Detalle del presupuesto requerido para la propuesta de mejora

Análisis costo / beneficio

El costo beneficio de la propuesta de mejora en la gestión del talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se puede evaluar considerando los costos asociados con la implementación de la propuesta y los beneficios esperados como resultado.

- **Costos asociados:**

1. **Inversión en tecnología:** Los costos iniciales pueden incluir la adquisición e implementación de herramientas tecnológicas específicas para mejorar la gestión del talento humano y los procesos financieros.

2. **Capacitación y desarrollo:** Invertir en programas de capacitación y desarrollo del personal, para garantizar una adopción efectiva de las nuevas tecnologías.
 3. **Tiempo y recursos dedicados:** Costos asociados con el tiempo y los recursos necesarios para planificar, implementar y monitorear los cambios propuestos.
- **Beneficios esperados:**
 1. **Eficiencia operativa mejorada:** Reducción en los tiempos dedicados a tareas administrativas, lo que podría conducir a ahorros de costos a largo plazo.
 2. **Precisión y fiabilidad mejoradas:** Menor incidencia de errores en los procesos financieros, lo que puede llevar a una toma de decisiones más acertada.
 3. **Desarrollo del talento humano:** Un personal más competente y comprometido, puede contribuir a un aumento en la productividad y a una mayor retención del talento.
 4. **Cultura organizacional fortalecida:** Una cultura sólida puede mejorar la moral, colaboración y compromiso del personal, lo que puede impactar positivamente en el desempeño general.

En consecuencia, el análisis costo-beneficio debe considerar estos factores, para determinar si la inversión en la propuesta de mejora es justificable en términos financieros. Además, es importante considerar también los beneficios intangibles,

como el impacto positivo en la reputación y el posicionamiento de la cooperativa en la ciudad de Cuenca.

4.3 Mecanismos de Control

Los mecanismos de control, son herramientas fundamentales para asegurar que los procesos de gestión del talento humano en la organización, se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. En el caso de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es importante implementar estos mecanismos a fin de garantizar el buen funcionamiento de las operaciones financieras.

1. Definición clara de funciones y responsabilidades. En esta propuesta de mejora, es necesario establecer qué funciones y responsabilidades, corresponden a cada puesto dentro de la Dirección de Finanzas, esto ayudará a evitar confusiones y duplicidades en las labores, además de permitir una asignación adecuada de recursos y tiempos de trabajo.
2. Establecimiento de metas y objetivos claros. Mediante la fijación de metas, se puede medir el desempeño de cada individuo y del equipo en general, permitiendo evaluar si se están alcanzando los resultados esperados y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario, contribuyendo, además, a motivar al personal, ya que, les brinda un sentido de dirección y propósito.
3. La implementación de un sistema de retroalimentación constante es otro mecanismo clave. A través de este sistema, se pueden realizar evaluaciones periódicas del desempeño de cada empleado, identificar áreas de mejora y

brindar retroalimentación constructiva. Esto permitirá fortalecer las habilidades y conocimientos del personal, así como corregir cualquier desviación en el cumplimiento de las metas establecidas.

4. La implementación de mecanismos de control financiero y contable, estos mecanismos permitirán asegurar la correcta gestión de los recursos financieros de la cooperativa, evitando irregularidades y fraudes. Se podrían establecer políticas y procedimientos claros en cuanto a la administración de fondos, la autorización de pagos, control de presupuesto, entre otros aspectos financieros relevantes.
5. Los mecanismos de control deben estar respaldados por un sistema de información confiable y actualizado. Esto implica contar con herramientas tecnológicas que permitirán llevar un registro adecuado de la información relacionada con la gestión del talento humano y facilitar la toma de decisiones basadas en datos y análisis.
6. De cara al futuro, los posibles desarrollos relacionados con los mecanismos de control, para mejorar la gestión del talento humano en el Departamento de Finanzas, pueden incluir el aprovechamiento de los avances tecnológicos. Por ejemplo, la implementación de análisis de datos e inteligencia artificial puede proporcionar información valiosa, sobre el desempeño de los empleados y facilitar programas de capacitación y desarrollo más específicos. Además, un mayor enfoque en las iniciativas de diversidad e inclusión, puede ayudar a fomentar un ambiente de trabajo inclusivo que celebre las diferencias y promueva la innovación.

A continuación, en la tabla 10 se detallan los mecanismos de control a llevar a cabo dentro de la propuesta de mejora:

Tabla 10*Detalle del mecanismo de control*

Mecanismo de control	Objetivo	Tiempo estimado	Responsable
Definición clara de funciones y responsabilidades	Mejorar la eficiencia, comunicación y coordinación dentro del departamento, lo que a su vez contribuye al éxito general de la cooperativa en términos financieros.	Anual	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes
Establecimiento de metas y objetivos claros	Proporciona una base para la evaluación del desempeño y el seguimiento del progreso, lo que a su vez puede facilitar la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de logros.	Semestral	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes
Implementación de un sistema de retroalimentación	Promover un ambiente laboral más transparente, participativo y enfocado en el desarrollo continuo tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.	Semestral	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes
Implementación de mecanismos de control financiero y contable	Garantizar la transparencia, la integridad y la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, al tiempo que se promueve el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados.	Anual	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes
Sistema de información confiable y actualizado	Dotar a la dirección financiera de herramientas que le permitan gestionar eficazmente el talento humano, tomar decisiones financieras fundamentadas y cumplir con sus responsabilidades	Semestral	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes

	legales.		
Aprovechamiento de los avances tecnológicos	Utilizar la tecnología de manera efectiva para mejorar la eficiencia, productividad y desarrollo del talento humano en el área financiera, lo que a su vez contribuye al éxito y sostenibilidad financiera de la cooperativa.	Semestral	Departamento de recurso humano en estrecha colaboración con el director de finanzas y sus líderes

Nota. Mecanismos de control como indicadores para la gestión del talento humano en la dirección de finanzas

Tabla 11*Indicadores de medición de los mecanismos de control*

Indicadores	Descripción	Fórmula	Definición	Meta
Definición clara de funciones y responsabilidades	Garantizar que cada miembro del equipo comprenda su rol, las tareas que debe llevar a cabo y las expectativas que se tienen sobre su desempeño.	$(\text{Número de funciones y responsabilidades claramente definidas y comunicadas} / \text{Total de funciones y responsabilidades}) * 100$		Servir como un indicador de la efectividad en la gestión del talento humano en relación con la dirección financiera.
Establecimiento de metas y objetivos claros	La claridad y la especificidad de las metas y objetivos proporcionan un marco para evaluar el desempeño individual y colectivo, así como el progreso hacia los resultados deseados.	$(\text{Número de metas y objetivos claramente definidos y comunicados} / \text{Total de metas y objetivos}) * 100$	Representa el porcentaje de metas y objetivos que están claramente definidos y comunicados en comparación con el total de metas y objetivos establecidos para el departamento de finanzas. El resultado proporcionaría una medida cuantitativa del grado en que las metas y objetivos están claros.	Asegurar que la gran mayoría, si no todas, las metas y objetivos establecidos estén claramente definidos, comunicados y comprendidos por el personal.

<p>Participación en el proceso de retroalimentación por parte de los empleados.</p>	<p>Proporcionar información valiosa sobre la efectividad y aceptación del sistema implementado, así como áreas potenciales que requieren atención adicional para fomentar una mayor participación y compromiso por parte de los empleados.</p>	<p>(Número de empleados que han proporcionado retroalimentación / Total de empleados elegibles para participar en el proceso) * 100</p>	<p>El resultado proporcionaría una medida cuantitativa del grado en que las funciones y responsabilidades están claras, lo que a su vez serviría como un indicador de la efectividad en la gestión del talento humano en relación con la dirección financiera.</p>	<p>Fomentar una cultura participativa y colaborativa que contribuya al crecimiento y desarrollo tanto individual como colectivo dentro del departamento de finanzas.</p>
<p>Implementación de mecanismos de control financiero y contable</p>	<p>Proporcionar información acerca de la salud financiera de la cooperativa, así como, sobre su capacidad para gestionar adecuadamente los riesgos financieros. Además, también puede ser un indicador del compromiso de la cooperativa con el cumplimiento normativo y con el desarrollo del talento humano en el área financiera.</p>	<p>(Número de mecanismos implementados / Número total de mecanismos planificados) x 100</p>	<p>Un alto porcentaje de participación en el proceso de retroalimentación por parte de los empleados generalmente indica un nivel saludable de compromiso y disposición para contribuir con sus opiniones, sugerencias y comentarios sobre su experiencia laboral, desarrollo</p>	<p>Garantizar que la cooperativa cuente con sólidos mecanismos de control financiero y contable que contribuyan a su sostenibilidad, transparencia y buen gobierno corporativo, permitiendo una gestión financiera responsable y eficaz en beneficio de todos los stakeholders involucrados.</p>

			profesional y otros aspectos relacionados con la gestión del talento humano	
Sistema de información confiable y actualizado (Exactitud de los reportes financieros)	El sistema de información confiable y actualizado puede respaldar el indicador que mide la precisión y exactitud de los reportes financieros generados por la cooperativa.	$(1 - (\text{Errores en los reportes} / \text{Total de reportes})) \times 100$	Errores en los reportes: representa el número total de errores significativos encontrados en los reportes financieros durante un periodo específico. Total de reportes: corresponde al número total de reportes financieros revisados durante el mismo periodo.	Se obtiene un porcentaje que indica la precisión y exactitud de los reportes financieros generados por la cooperativa. Un mayor porcentaje representa una mayor exactitud en los reportes, mientras que un porcentaje más bajo podría indicar la necesidad de mejorar la calidad y precisión de la información financiera presentada.
Aprovechamiento de los avances tecnológicos (Eficiencia operativa)	El uso efectivo de avances tecnológicos puede reflejarse en indicadores de eficiencia operativa, como la reducción del tiempo dedicado a tareas administrativas gracias a la automatización de procesos.	$(\text{Número de tecnologías implementadas} / \text{Total de tecnologías disponibles}) \times 100$	Número de tecnologías implementadas: representa la cantidad de tecnologías o herramientas tecnológicas que	Utilizar de manera efectiva los avances tecnológicos para potenciar el talento humano en el área financiera, lo que debería traducirse en una mejora general

			<p>han sido integradas o adoptadas en la gestión del talento humano y la dirección financiera.</p> <p>Total de tecnologías disponibles: corresponde a la totalidad de herramientas tecnológicas que podrían ser utilizadas para mejorar la gestión del talento humano y las operaciones financieras.</p>	<p>en los procesos financieros, una mayor eficiencia operativa y un mejor desempeño del personal, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de la cooperativa.</p>
--	--	--	---	--

Nota. Detalle de los indicadores aplicables como mecanismos de control

Conclusiones

En este capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas a partir del estudio exhaustivo realizado en el desarrollo de la investigación tesis, extraídas de los datos recopilados y el análisis detallado de la información, proporcionando una visión integral de los hallazgos y su relevancia en el contexto planteado. Dichas conclusiones contribuyen, significativamente al conocimiento científico y ofrecen perspectivas valiosas para futuras investigaciones y aplicaciones en el ámbito académico.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, muestra un claro compromiso con sus valores organizacionales y un enfoque cultural que promueve la colaboración y el desarrollo integral de sus colaboradores. Por otra parte, a través de estrategias de gestión de talento humano, la entidad busca reclutar, capacitar y motivar a sus empleados, para brindar un servicio de calidad y contribuir al bienestar no solo de sus socios, sino también de la sociedad en general.
- Sobre el diagnóstico de la situación actual relacionado con la gestión de talento humano, se determinó que existen algunas divergencias vinculadas a la falta de comunicación, experiencias e información, relacionadas con los programas, funciones y responsabilidades del área financiera. Asimismo, los resultados indicaron que no se ha realizado una investigación de necesidades de capacitación, como base para la ejecución de un plan de sucesión. Sin embargo, los empleados mostraron su interés por capacitarse, desarrollar habilidades y conocimientos, que les permita contribuir de manera positiva con la cooperativa, lo cual favorece el logro de los objetivos.

- Sobre los resultados recopilados, se determinó la importancia de establecer mecanismos de control a través de un plan de sucesión, siendo una estrategia organizativa fundamental, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Dicho plan garantiza la identificación de los puestos claves y una transición fluida y exitosa en el futuro. Por ello, al invertir en el desarrollo de los empleados y retener el talento, la entidad puede asegurar su crecimiento sostenible y continuidad en la comunidad.

La implementación de un plan de sucesión ayuda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, a identificar los puestos claves que necesitarán ser cubiertos en los próximos años. Esto implica evaluar no solo las posiciones de liderazgo existentes, sino también las áreas críticas, que pueden requerir una atención especial en el futuro. Por tanto, al identificar estos puestos con anticipación, la cooperativa puede iniciar la búsqueda de candidatos adecuados y comenzar a trabajar en su desarrollo, lo cual garantiza un proceso de transición fluido y evitará posibles interrupciones en la operación de la organización.

- El desarrollo de una propuesta de mejora en la gestión del talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la ciudad de Cuenca, permitió impulsar el crecimiento sostenible y la eficacia operativa de la cooperativa. Por tanto, al centrarse en el fortalecimiento del talento humano y la gestión financiera, se determinó: mejorar la eficiencia operativa y la precisión en los procesos financieros a través de la implementación efectiva de avances tecnológicos.

Asimismo, fomentar un entorno que apoye el desarrollo continuo del personal financiero, promoviendo un alto nivel de competencia y compromiso y establecer una cultura organizacional sólida que refleje los valores y principios fundamentales de la cooperativa, fortaleciendo así, su posicionamiento en la ciudad de Cuenca.

Recomendaciones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tiene una posición privilegiada en el sector financiero en Ecuador, gracias a su compromiso con sus valores organizacionales y su enfoque cultural que promueve la colaboración y el desarrollo integral de sus colaboradores. Sin embargo, es importante que siga fortaleciendo estos aspectos, promoviendo un ambiente laboral favorable, buscando formas innovadoras de brindar servicios financieros de calidad y adaptándose a las demandas del mercado. De esta manera, Jardín Azuayo podrá continuar su crecimiento y consolidarse como una cooperativa líder en el sector.
- Para abordar las divergencias identificadas, en relación con la gestión de talento humano en el área financiera, es crucial implementar acciones que coadyuven a fortalecer la comunicación, mejorar la experiencia y la información dentro del equipo, así como garantizar una gestión efectiva del talento humano en el área financiera. En este sentido, al hacerlo, la cooperativa podrá maximizar su rendimiento financiero y asegurarse de que el talento humano cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para respaldar sus objetivos y estrategias comerciales.

Asimismo, es importante que la cooperativa realice una investigación de necesidades de capacitación, para establecer una base sólida para la ejecución de un plan de sucesión. Dicho diagnóstico de necesidades de capacitación debe ser seguida por un plan de capacitación bien diseñado e implementado, con la participación de los líderes de la empresa. Además, se debe establecer un sistema de seguimiento y evaluación para garantizar la

efectividad del plan, promoviendo una cultura de aprendizaje y desarrollo constante dentro de la entidad.

- La implementación de un plan de sucesión es fundamental, para garantizar la continuidad y el éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. La identificación y desarrollo del talento interno, la planificación y selección de sucesores, así como, el establecimiento de un programa de transición son recomendaciones clave, para asegurar una transición efectiva y mantener tanto la estabilidad, como el crecimiento de la organización. De esta manera, la cooperativa podrá prepararse para el futuro y enfrentar los desafíos que puedan surgir.

Bibliografía

- Álvarez, G. (2021). El enfoque ciencia - tecnología - sociedad en la gestión del talento humano docente. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 150-158.
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*(98), 310.
- Aular, M. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 6(1), 1-18.
- Azuara, V. (2023). *La diversidad organizacional: Un reto para la administración contemporánea* (Primera ed.). México: COPOCYT.
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos*, VII(Edición Especial).
- Barrios, K., Oliveros, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista Científico Profesional*, 6(11), 742-761.
- Caetano, A., Mendoza, H., & Rabelo, E. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional* (Tercera ed.). Brasil: VETOR. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VVHaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=diagnostico+organizacional](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VVHaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P T5&dq=diagnostico+organizacional)
- Cardozo, S., & Kwan, C. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129.

- Carreño, D., Molina, C., & Granda, M. (2020). Gestión del talento humano en cooperativas de emprendimiento rural. *CienciaMatria*, 6(10), 585-597. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7389081>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Conrero, S. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo* (Primera ed.). (EDUCC, Ed.)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2023). *Plan Estratégico Institucional*, Azuay, Ecuador.
- Cordero, D., Nataly, B., & Bermeo, K. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*., 27(7), 118-131.
- Cortés, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.
- Cortez, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Cravino, L. (2020). Cómo mejorar la gestión del desempeño. / How to improve performance management. *Revista de Ciencias Empresariales*, 4(4), 44-52.
- Del Río, J., Acosta, R., & Santis, M. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13-20. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Guerrero, M., Medina, A., & Nogueira, D. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1272-1289.

- Guzmán, L., & Castilla, S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.
- Ipanaqué, A. (2022). Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 85-92.
- Macías, D., & Andrade, A. (2020). Evolución de la organización y sus teorías a lo largo del tiempo. *Contactos, Revista De Educación En Ciencias E Ingeniería*(118), 20-29.
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica. FIPCAEC*, 3(8), 84-102. doi:DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 1-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>
- Olivera, Y., Leiva, A., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
- Palafox, M., & Ochoa, S. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*(35), 198-207.
- Pomavilla, S., & Riera, L. (2022). *Propuesta metodológica para la mejora en la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuya Ltda., cantón Cañar*. Tesis Maestría, Universidad Politécnica Salesiana,

Cuenca. Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22774/1/UPS-CT009853.pdf>

Romero, Z., & Cardona, D. (2023). La administración: conceptos y aportes al desarrollo de las organizaciones. *Empresa y Sociedad*(1), En Línea.

Sánchez, A. (2020). Una historia de RR.HH. y su transformación digital: del Fordismo al Talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista Asociación Especial: Medicina de Trabajo*, 29(3), 198-213.

Sánchez, J., Sánchez, D., & Zapata, H. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93-110.

Suárez, C., Sánchez, A., & Flores, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *AIB/ Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13.

Torres, N. (2022). *Propuesta de plan de sucesión basado en competencia en la organización Keramesa*. Tesis Maestría, Universita Jaume, Castellón.

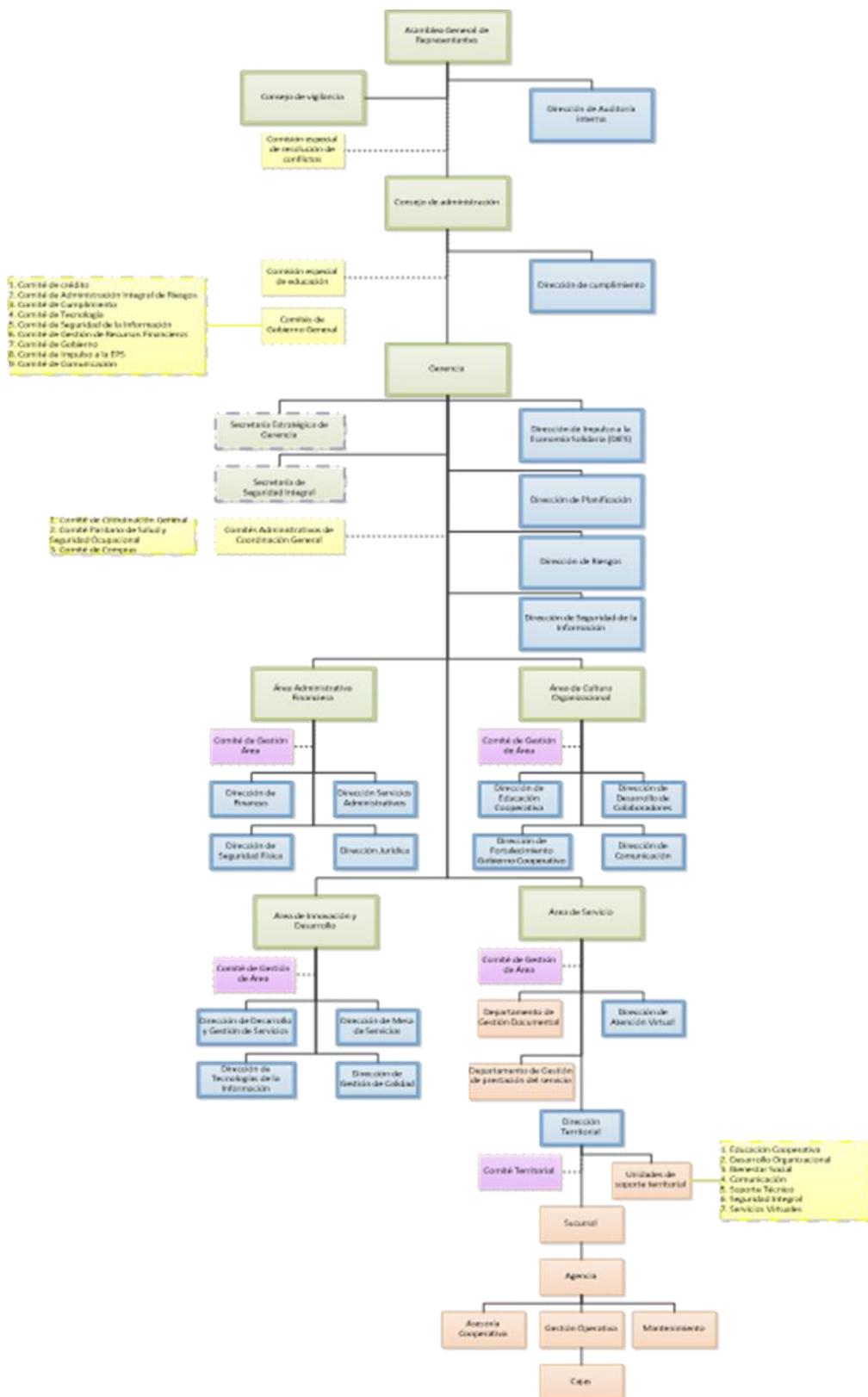
Obtenido de

https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/201640/TFM_2022_Torres_Asensio_Nestor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1

Estructura organizativa general de la COAC Jardín Azuayo



Anexo 2

Entrevista

 ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Entrevista dirigida al Director de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Objetivo: Diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
Estimado (a) participante, la presente encuesta forma parte de la tesis titulada: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Instrucciones
<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista considera solo los datos que puedan aportar de manera directa al objetivo del mismo, por lo que, se agradece su colaboración para llevar a cabo la presente recolección de información. • La entrevista será tratada solo para fines de la tesis, por lo que se respeta la confidencialidad de sus respuestas.
1. ¿Cómo describirías la estructura actual del equipo de finanzas y su funcionamiento?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de finanzas en términos de desarrollo y retención del talento?
3. ¿Cómo se identifican y desarrollan actualmente los empleados con potencial para asumir roles clave en el futuro?
4. ¿Qué impacto crees que tiene la falta de un plan de sucesión en la cultura organizacional y el desempeño del departamento de finanzas?
5. ¿Qué iniciativas se han implementado hasta ahora para abordar la falta de un plan de sucesión en el departamento de finanzas?

6. ¿Cuál es tu visión sobre el desarrollo y retención del talento dentro del departamento de finanzas a largo plazo?
7. ¿Cómo crees que un plan de sucesión podría fortalecer la cultura organizacional en el departamento de finanzas y en la cooperativa en general?
8. ¿Cuál es tu percepción sobre la importancia de identificar y desarrollar líderes potenciales dentro del equipo de finanzas?
9. ¿Qué recursos o apoyo adicional crees que serían necesarios para implementar un plan de sucesión efectivo en el departamento de finanzas?
10. ¿Cómo visualizas el papel del departamento de finanzas en el futuro, y cómo un plan de sucesión podría contribuir a esa visión?

Anexo 3

Encuesta

 <p>ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS</p>
<p>Encuesta dirigida al personal de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</p> <p>Objetivo: Diagnosticar la situación actual relacionada con la gestión de talento humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>
<p>Estimado (a) participante, la presente encuesta forma parte de la tesis titulada: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</p>
<p>Instrucciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta es anónima y se consideran solo los datos que puedan aportar de manera directa al objetivo del mismo, por lo que, se agradece su colaboración para llevar a cabo la presente recolección de información. • La encuesta será tratada solo para fines de la tesis, por lo que se respeta la confidencialidad de sus respuestas. • Alternativas de respuestas: Siempre (1) - Regularmente (2) – Algunas veces (3) – Muy raro (4) Nunca (5). • Marque el número de acuerdo al nivel que considera se ubica su respuesta

N°	Estrategia Organizacional	N	MR	AV	R	S
1	¿Considera que el equipo de trabajo de finanzas está alineado a los objetivos y estrategias de la institución?	1	2	3	4	5
2	¿Existe un programa estructurado de gestión del talento humano?	1	2	3	4	5
3	¿Considera que los procesos y políticas de talento humano contribuyen en la consecución de la estrategia organizacional?	1	2	3	4	5
N°	Cultura Organizacional	N	MR	AV	R	S
4	¿Se promueve activamente los valores organizacionales dentro del equipo de Finanzas?	1	2	3	4	5

5	¿La gestión de talento humano contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional?	1	2	3	4	5
6	¿Existen iniciativas para el mejoramiento continuo de la cultura organizacional?	1	2	3	4	5
N°	Reclutamiento y Selección	N	MR	AV	R	S
7	¿Con qué frecuencia considera que el proceso de selección atrae a los candidatos adecuados para el equipo de Finanzas?	1	2	3	4	5
8	¿Considera que los perfiles de cargo para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área?	1	2	3	4	5
9	¿El área de talento humano ejecuta entrevistas que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización?	1	2	3	4	5
10	¿Se comunican claramente los roles y responsabilidades durante el proceso de reclutamiento?	1	2	3	4	5
N°	Inducción	N	MR	AV	R	S
11	¿La inducción facilita una integración efectiva al equipo de Finanzas?	1	2	3	4	5
12	¿Se siente apoyado por sus compañeros y superiores durante la inducción?	1	2	3	4	5
13	¿Recibe orientación clara sobre sus objetivos y expectativas en el rol?	1	2	3	4	5
N°	Capacitación y Formación	N	MR	AV	R	S
14	¿Considera que existen posibilidades de desarrollo profesional continuo y disponibles para usted?	1	2	3	4	5
15	¿Los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos del área?	1	2	3	4	5
16	¿Desearía que la cooperativa le capacite en forma permanente para lograr eficacia en su desempeño?	1	2	3	4	5
17	¿Se promueven capacitaciones relevantes y aplicables a su área de trabajo?	1	2	3	4	5
N°	Innovación Organizacional	N	MR	AV	R	S
18	¿Se aplican programas de gestión de calidad?	1	2	3	4	5
19	¿Se han implementado modificaciones en la planificación y gestión con el fin de agilizar los tiempos de respuesta en las actividades diarias?	1	2	3	4	5
20	¿Se ha realizado una investigación de necesidades de capacitación, como base para la ejecución de un plan de sucesión?	1	2	3	4	5
21	¿Considera que la implementación del plan de sucesión fortalecerá las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización?	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 4

Validación del instrumento: Experto 1

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Fernando Paúl Pulgarin Chiriboga
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente Investigador, Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Entrevista dirigida al Director de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
- 1.4. **Autor(es) del Instrumento:** Maira González

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y Fecha: Cuenca, 26 de febrero de 2024
Teléfono N°: 0991992194

Firma del Experto
DNI: 0104136312

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Fernando Paúl Pulgarin Chiriboga
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente Investigador, Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Encuesta dirigida al personal de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- 1.4. **Autor(es) del Instrumento:** Maira González

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y Fecha: Cuenca, 26 de febrero de 2024

Teléfono N°: 0991992194

Firma del Experto

DNI: 0104136312

Anexo 5

Validación del instrumento: Experto 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO						
TITULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo						
I.- DATOS GENERALES:						
1.1. Apellidos y nombres del juez: González Illescas Mayiya Lisbeth						
1.2. Cargo e institución donde labora: Directora de Posgrado, Universidad Técnica de Machala						
1.3. Nombre del instrumento evaluado: Entrevista dirigida al Director de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo						
1.4. Autor(es) del instrumento: Gonzáles Cuesta Maira						
II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()						
IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:						
Lugar y Fecha: Machala, 29 de febrero de 2024				 MAYIYA LISBETH GONZÁLES ILLESCAS Firma del Experto		

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** González Illescas Mayiya Lisbeth
 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Directora de Posgrado, Universidad Técnica de Machala
 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Encuesta dirigida al personal de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
 1.4. **Autor(es) del Instrumento:** Gonzáles Cuesta Maira

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:



Anexo 6

Validación del instrumento: Experto 3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Anthony Sthefano Pozo Barrera
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Coordinador de Investigación, Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Entrevista dirigida al Director de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
- 1.4. **Autor(es) del instrumento:** Maira González

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y Fecha: Quito, 5 de marzo de 2024

Teléfono N°: 0981439593

Firma del Experto

DNI: 1725815433

ANTHONY
STHEFANO
POZO
BARRERA

Firmado digitalmente
por ANTHONY
STHEFANO POZO
BARRERA
Fecha: 2024.03.05
15:59:36 -05'00'

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: Propuesta de Mejora para la Gestión de Talento Humano de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Anthony Sthefano Pozo Barrera
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Coordinador de Investigación, Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Encuesta dirigida al personal de la Dirección de Finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- 1.4. **Autor(es) del instrumento:** Maira González

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Presenta una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores y los ítems.				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Es útil, adecuado y los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aprobado (X) Desaprobado () Observado ()

IV. DATOS COMPLEMENTARIOS:

Lugar y Fecha: Quito, 5 de marzo de 2024

Teléfono N°: 0981439593

Firma del Experto

DNI: 1725815433

ANTHONY
STHEFANO
POZO
BARRERA

Firmado digitalmente
por ANTHONY
STHEFANO POZO
BARRERA
Fecha: 2024.03.05
16:00:02 -05'00'