

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA COAC JARDÍN
AZUAYO LTDA.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

FERNANDO PAÚL PULGARÍN CHIRIBOGA

Guayaquil – Ecuador

2018

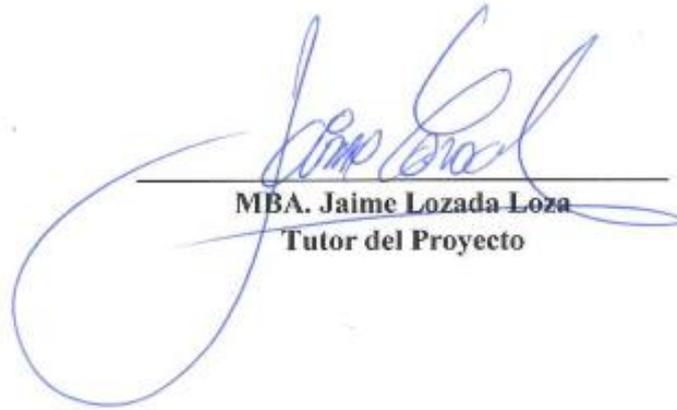
AGRADECIMIENTO

A la Coac Jardín Azuayo por el apoyo a mi preparación profesional y a Jaime Lozada por su acompañamiento y guía en la elaboración de este proyecto.

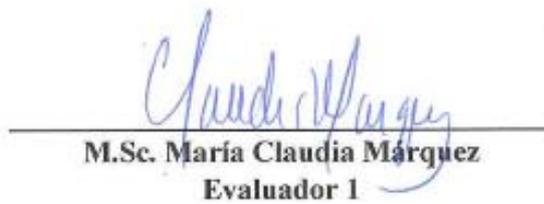
DEDICATORIA

A mi compañera y esposa Nimia, a mi hermosa hija Ame, a mis padres Elsa y Lauro, a Marcos, Magaly, Carlos, Mateo y Marquito. Finalmente a mi equipo de trabajo; que juntos, hemos aprendido mucho.

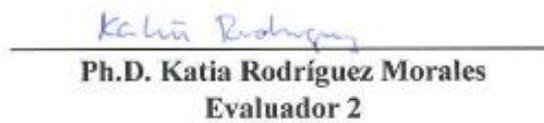
COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA. Jaime Lozada Loza
Tutor del Proyecto



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 1



Ph.D. Katia Rodríguez Morales
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Fernando Paúl Pulgarín Chiriboga

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Alcance de la propuesta.....	4
1.5 Justificación o Importancia de la Propuesta.....	4
1.6 LA INSTITUCIÓN	7
1.6.1 Nombre, Descripción y Línea del Negocio.....	7
1.6.2 Visión	7
1.6.3 Misión	7
1.6.4 Valores	8
1.6.5 Objetivos Estratégicos.....	8
1.6.6 Situación Actual de la Organización.....	10
2. CAPÍTULO II EL MODELO DE GESTIÓN DE JARDÍN AZUAYO.....	13
2.1 Definición de Modelo de Gestión	13
2.2 Estrategia: modelo de gestión y arquitectura organizacional.....	14
2.3 Arquitectura organizacional, modelo de gestión e identidad institucional.....	14
2.4 Modelo de los Bienes Comunes.....	15
2.5 Los Bienes Comunes: Tipos de Propietarios Comunes.....	16
2.6 Estructuralismo, Normativismo, Culturalismo, Constructivismo	17
2.7 Modelo de Gestión como un Sistema Lógico	18
2.8 Fuentes de Identidad Cooperativa	18
2.9 Tres fuentes de la identidad cooperativa	19
2.10 Valor Socialmente Reconocido.....	19
2.11 Seguridad, sostenibilidad y calidad en el largo plazo.....	19
2.12 Inclusión.....	22
2.13 Distribución y redistribución del beneficio de cooperar	22
2.14 Estructura general del modelo de gestión del Jardín Azuayo.....	24
3. CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO.....	27
3.1 Metodología Aplicada.....	27
3.1.1 Ejecución de Talleres para el Análisis FODA del Sistema de Administración del Talento Humano.....	27
3.1.2 Encuesta a Líderes de Equipo y personal de la Dirección de Talento Humano para el diagnóstico de los procesos.....	28
3.1.3 Auditoría a los procesos de gestión de Talento Humano	28
3.2 Resultados del Diagnóstico	29
3.2.1 Análisis de Factores Internos	29
3.2.2 Análisis de Factores Externos	32
3.2.3 Encuesta a Líderes de Equipo y personal de la Dirección de Talento Humano para el diagnóstico de los procesos.....	33

3.2.4	Auditoría a los procesos de gestión de Talento Humano	38
4.	CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COAC JARDIN AZUAYO LTDA.....	41
4.1	Ruta de Construcción del Plan Estratégico 2019-2023	41
4.2	Procesos Participativo del Plan Institucional	41
4.3	Proceso Estratégico	42
4.4	Resultados del Proceso Aplicado	43
4.4.1	Determinación de Ámbitos Estratégico para la Construcción.....	44
4.4.2	Misión Institucional.....	44
4.4.3	Visión Institucional	44
4.4.4	Valores Institucionales	45
4.4.5	Definición de las Estrategias Institucionales.....	47
4.4.6	Definición de Objetivos Institucionales	47
4.4.1	Definición de Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	49
4.4.2	Objetivos de la Dirección de Talento Humano y su alineación con los Objetivos de la Organización	50
4.4.1	Objetivos vs Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	52
	Elaborado por el autor	53
4.4.3	Mapa Estratégico de la Dirección de Talento Humano.....	54
4.4.4	Indicadores de los Objetivos Estratégicos.....	57
4.4.5	Cuadro de Control	58
4.5	Conclusiones	61
	REFERENCIAS	65
	SECCIÓN ANEXOS	66

RESUMEN

Toda organización siente la necesidad de desarrollar, adaptar y construir herramientas que conjuguen la eficiencia económica y la eficacia administrativa, considerando las diferentes dinámicas del entorno dónde se desarrolla. En este estudio se sugiere que muchas empresas al no gestionar sus recursos, y sobre todo; su capital humano, que permita una reflexión sistemática, colectiva, ordenada y rigurosa acerca de aspectos básicos de su actividad cotidiana, como ¿qué está haciendo la organización?, ¿cómo lo está haciendo?, ¿qué objetivos se pretenden alcanzar?, ¿qué resultados se van obteniendo en el camino?, ¿cuenta con personal comprometido y competente? etc., tiene afectos directos en la sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo. Es así que el presente trabajo; aprovechando la construcción del plan estratégico institucional 2019-2023, pretende elaborar y proponer pautas estratégicas de cómo el talento humano debe aportar en ese mismo horizonte. En el primer capítulo se hace una breve descripción de los que pretenden el proyecto y los que es actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que hoy por hoy; es considerada como la segunda cooperativa más grande del país. En el segundo capítulo se describe aspectos fundamentales de cómo Jardín Azuayo ha pretendido y pretende hacer su gestión a lo largo del tiempo, basado en un conjunto de creencia y principios que se los ha denominado “modelo de gestión”, en el mismo considera que apostar por el desarrollo de SER HUMANO, es un asunto innegociables, poniéndolo a esta reconocimiento en el centro del quehacer institucional. En el tercer capítulo se hace un diagnóstico del contexto en la gestión del talento humano de la institución, esto como el inicio fundamental del proceso para identificar los elementos internos y externos que afectan tanto positiva y negativamente a la gestión de las personas. Partiendo de la revisión del estado de la situación, en el cuarto y último capítulo; se hace todo un análisis y propuesta de Planificación Estratégica de la Gestión del Talento Humano de la Coac Jardín Azuayo, mediante la aplicación de la metodología del Balance Scorecard, que va desde una determinación de ámbitos estratégicos, hasta la concreción del cuadro de control para monitorear el trabajo. Finalmente se procede a realizar las respectivas conclusiones de lo ejecutado.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Coac. Jardín Azuayo (Perspectivas Estratégicas)	9
Gráfico 2.1: La consecución de objetivos organizacionales.....	14
Gráfico 2.2: Estructuralismo, Normativismo, Culturalismo y Constructivismo	18
Gráfico 2.3: Diferencias entre sociedad de personas y sociedad de capitales	23
Gráfico 2.4: Ámbitos en el Modelo de Gestión de JA.....	25
Gráfico 4.1: Ruta de Construcción Plan Estratégico 2019 - 2023.....	41
Gráfico 4.2: Procesos Participativo, Construcción del Plan Estratégico	42
Gráfico 4.3: Proceso Estratégico	43
Gráfico 4.4: Ámbitos Estratégicos.....	44
Gráfico 4.5: Alienación de Objetivos Institucionales VS Talento Humano.....	51
Gráfico 4.6: Relación de los Subsistemas de la Gestión del Talento Humano y los Objetivos del Área	53
Gráfico 4.7: Mapa Estratégico.....	55

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Valores de la Coac Jardín Azuayo.....	8
Cuadro 1.2: Situación Actual de la Organización	10
Cuadro 1.3: Distribución por Niveles de Cargo	11
Cuadro 1.4: Distribución por Género	12
Cuadro 1.5: Distribución por Unidad Administrativa	12
Cuadro 2.1: Analogía del Modelo de Gestión	13
Cuadro 2.2: Principios Universales del Cooperativismo.....	19
Cuadro 3.2.1.1: Resultados de Taller Fortalezas y Debilidades	31
Cuadro 3.2.2.1: Resultados de Taller Amenazas y Oportunidades	33
Cuadro 3.2.3.1: Preguntas de Diagnóstico a Líderes de Equipo	34
Cuadro 3.2.4.1: Observaciones destacadas del proceso de Auditoría a los procesos de Talento Humano.	40
Cuadro 4.1: Valores Jardín Azuayo.....	45
Cuadro 4.2: Estrategias de Jardín Azuayo.....	47
Cuadro 4.3: Objetivos de Jardín Azuayo.....	48
Cuadro 4.4: Objetivos de Jardín Azuayo.....	49
Cuadro 4.5: Objetivos Estratégicos de Talento Humano	56
Cuadro 4.6: Objetivos vs Indicadores.....	58
Cuadro 4.7: Cuadro de Control	59

ABREVIATURAS

COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
EPS	Economía Popular y Solidaria
BSC	Balance Scorecard
TH	Talento Humano
RRHH	Recursos Humanos
RH	Recurso Humano
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
EDUCOOPE	Educación Cooperativa

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Toda organización siente la necesidad de desarrollar, adaptar y construir herramientas de gestión eficiente y eficaz que permitan consolidar la identidad de otras formas de hacer economía, atravesadas por una lógica de cooperación y solidaridad, que conjuguen la eficiencia económica y la eficacia en la gestión con la responsabilidad social, en el marco de un cambio cultural. Toda organización, incluida Jardín Azuayo, que desarrolla una actividad económica; es portadora de una racionalidad, esta racionalidad comprende una idea de eficacia, relacionada con la consecución de los objetivos, y de eficiencia, relacionada con la utilización de los recursos que se dispone. Sin embargo, la aplicación de estas racionalidades es diferente según el tipo de organización de la que se trate. En la economía capitalista la eficiencia se vincula con una utilización de los recursos que permita maximizar la acumulación y rentabilidad del capital invertido. En el caso de la Economía Popular y Solidaria, sector dónde está trabajando Jardín Azuayo; la eficiencia supone un uso adecuado de los recursos de forma que permitan lograr el mayor grado de satisfacción de las necesidades de sus miembros, sus asociados y de la comunidad en su conjunto.

Es necesario que cualquier organización, de cualquier índole, se estructure un sistema de planificación, en términos generales, ésta supone la anticipación de la toma de decisiones antes de la acción para llegar a un futuro deseado; determinar qué es lo que se hará para alcanzar unos objetivos previamente definidos. Para poder desarrollar este proceso de decidir antes de que se requiera la acción, será necesario que la persona u organización que planifica pueda imaginar y organizar ese futuro, definir los objetivos que quiere alcanzar, especificar los caminos que se deberán transitar, y desplegar las capacidades y recursos durante un tiempo determinado para poder llegar a ese estado deseado. Existen un conjunto de elementos básicos sobre los que gira la toma de decisiones en cualquier proceso de planificación. Entre estas cuestiones se pueden destacar: el análisis de la realidad, los objetivos, las prioridades, las actividades, los recursos, los plazos, los mecanismos de seguimiento que permitan conocer posibles desvíos durante la ejecución, entre otros. De esta forma, para una persona o una organización, la planificación tiene la función de llenar el vacío entre lo que es y lo que pretende ser, de eliminar la brecha entre el lugar en el que está y en el que aspira a estar.

Para alcanzar unos objetivos determinados, dado que los recursos son siempre limitados para su consecución, como el tiempo y el presupuesto, se deben plantear una serie de actividades de la manera más eficaz y eficiente posible, teniendo en cuenta de dónde se parte, con qué recursos se cuenta, qué es lo que se quiere conseguir y cuándo. De esta forma, los aportes de la planificación en la gestión de cualquier entidad se dan en al menos cuatro aspectos:

- La eficacia: planificar aumenta las posibilidades de conseguir lo que la organización o un área de la misma quiere conseguir, esto es, de alcanzar los objetivos que se han planteado.
- La eficiencia: permite alcanzar dichos objetivos con una utilización más óptima y racional de los recursos de los que se dispone para la satisfacción de las necesidades de los grupos beneficiarios, de los y las miembros de la entidad o del conjunto de la comunidad.
- El riesgo: la planificación permite reducir el riesgo con el que la organización actúa, a partir de poder prever y evitar potenciales perjuicios que puedan aparecer en el futuro.
- La coherencia: por último, la planificación facilita la coherencia a estas entidades. Por un lado, favorece una coherencia operativa y estratégica, al conectar los objetivos perseguidos con los caminos, las actividades, los plazos y los recursos dispuestos para conseguirlos. También la coherencia en el terreno ideológico, ya que la planificación permite que las acciones de una organización se mantenga bajo determinados lineamientos previamente definidos por la entidad.

1.1 Antecedentes

La Jardín Azuayo es una cooperativa de ahorro y crédito, que desde 1996 sirve a sus asociados mediante servicios de ahorro, crédito y de educación. Actualmente está presente en 7 provincias al sur del Ecuador: Azuay, Morona Santiago, Loja, Cañar, El Oro, Guayas y Santa Elena, dentro de estas localidades cuenta con 44 puntos de atención, colaborando con 715 empleados. Actualmente es considerada como la segunda cooperativa más grande del país, por el volumen de activos, pasivo y patrimonio que gestiona, desde el 2007 es controlada por el estado ecuatoriano por el tamaño y la dinámica de su negocio, en la actualidad la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la encargada de hacer la gestión de control.

Dentro del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, de los 23 objetivos estratégico, se cuenta con 2 referentes a la gestión del talento humano, siendo estos:

- Objetivo 19: Competencias del Personal.- Alcanzar un nivel de competencia del personal de al menos el 90%.
- Objetivo 20: Clima laboral favorable.- Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 90%.

No obstante, para la ejecución de los objetivos descritos no se cuenta con un plan de la gestión del capital humano de Jardín Azuayo, lo que ha llevado a responder de manera operativa con algunas acciones, como:

- Nómina
- Selección de personal

El periodo 2018 se iniciará con el trabajo de actualizar el plan estratégico que la cooperativa ha reconocido periódicamente cada 5 años, para lo cual se tienen como objetivo que la gestión del talento humano sea uno de los puntales fundamentales dentro del nuevo proyecto de planificación, dándole la importancia que se merece dentro del quehacer institucional

Considerando los aspectos descritos en los párrafos anteriores, se cree necesario y primordial contar con un documento que complemente y alinee a la estrategia institucional la gestión de su Talento Humano, resultando en la mejora de la calidad de sus servicios y niveles de competitividad, y productividad de la planta de colaboradores

1.2 Definición del Problema

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en sus 21 años de servicios, inicialmente partió de un enfoque en localidades rurales, que se ha ampliado significativamente su ámbito de cobertura y posicionamiento, construyendo una imagen institucional sólida, participativa y de alto reconocimiento a nivel nacional e internacional. A junio de 2017 constituye la segunda cooperativa por tamaño en activos a nivel nacional, con presencia directa en 7 provincias del Ecuador.

Desde sus inicios la institución ha apostado por invertir en la capital social, en las personas, y es así que el capital humano de Jardín Azuayo representa uno de sus factores de éxito. Sin embargo; desde los principios de la gestión organizacional no se ha contado con un Plan de Desarrollo a Largo Plazo de sus Colaboradores, se ha estado respondiendo a lo urgente, sobre todo en procesos de selección y nómina. Ahora que

cuenta con más de 700 colaboradores, distribuidos en 7 provincias del país, requiere responder a la pregunta: ¿A dónde vamos con el talento humano de Jardín Azuayo?, la institución se encuentra a puerta de iniciar con la revisión y construcción de su planificación estratégica para el periodo 2019-2023, en esa línea la organización demanda el alineamiento de las prácticas, políticas, procesos y filosofía del capital humano a la estrategia institucional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan que permitan el adecuado alineamiento del Capital Humano con la Estrategia Organizacional de la Coac Jardín Azuayo Cia. Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar la gestión del capital humano y su impacto dentro del plan estratégico vigente
2. Identificar las necesidades organizacionales respecto a la gestión del capital humano
3. Definir estrategias de la gestión del capital humano que se ajusten a las estrategias institucionales

1.4 Alcance de la propuesta

El alcance del siguiente trabajo es construir un plan que alinee las acciones de la gestión del talento humano a la estrategia organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

1.5 Justificación o Importancia de la Propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, desde sus inicios (1996) ha dado prioridad a la planificación estratégica y operativa para alcanzar su visión, misión y objetivos; de esta forma le ha permitido en la actualidad servir a sus asociados (400 mil) en 7 provincias al sur del Ecuador, con 44 puntos de atención y actualmente es considerada como la segunda cooperativa más grande del país, no obstante en la gestión de su capital humano no se cuenta con un plan de la gestión alineado al plan institucional, lo que ha llevado a responder de manera operativa con algunas acciones dentro de la institución. La organización cuenta con la unidad de talento humano, instancia que tiene la responsabilidad de la administración integral de los siguientes

procesos: Reclutamiento y Selección, Contratación, Inducción, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Formación, Remuneraciones, Plan de Carrera y Sucesión, Desvinculación y Legalización de Salida de Personal, no obstante; muchas de esas responsabilidades en su ejecución es nula o mínima, el trabajo se ha enfocado a gestionar la selección de personal y nómina, dejando de lado aspectos claves de organización, como la planificación del talento humano (¿qué talento requiere la institución para los siguientes años?), en ese sentido; la administración de la Cooperativa tiene el interés y predisposición de contar con un plan de mejoramiento de la gestión del recurso humano y principalmente al fortalecimiento de los subsistemas que tienen que ver con el desarrollo de competencias del personal en el largo plazo, y que sirva como un elemento fundamental en la construcción del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023.

Ante la necesidad de planificar a largo plazo el talento de Jardín Azuayo, es preciso considerar el modelo de gestión organizacional, en esa línea la particularidad de la filosofía y cultura de Jardín Azuayo de “hacer la diferencia” dentro del entorno, poniendo al SER HUMANO como centro del quehacer institucional, pone énfasis en lo que Polanyi (2012), anotan y menciona que no existe un único modo de organización de la economía como expresión del “orden natural”, sino que hay un conjunto de formas de producción, distribución y consumo que coexisten, aun cuando algunas de ellas puedan ser hegemónicas, es así que surge la Economía Popular y Solidaria (EPS), dónde se encuentra inserta la Coac. Jardín Azuayo, es una economía al servicio del ser humano y de la sociedad, por lo que se integra en un único objetivo: la eficiencia económica y el bienestar social. Lo citado anteriormente lo confirmar Razeto (1984), mencionando en su Teoría Económica Comprensiva; que la Teoría Económica Neoclásica postula dos fuerzas productivas: el capital y el trabajo, el primero lo toman como el factor principal de la empresa, e integra tanto a los medios materiales como los recursos financieros. Por su parte, el trabajo es contratado por el capital y por lo tanto se considera como un factor dependiente e instrumental. Las teorías económicas más modernas reconocen la presencia de otros factores productivos, más visibles a medida que la producción se complejiza. Así, los autores identifican, además del capital y el trabajo, la incorporación del factor gestión, dado que funciones como la toma de decisiones, la administración y la planificación tienen entidad propia, al no ser realizadas necesariamente por las mismas personas que aportan el capital o el trabajo. Por otro lado, aparece el factor tecnológico como un elemento cognitivo en el

funcionamiento de una organización, que hace un aporte específico a la producción por lo que también es reconocido como factor productivo. En conclusión Razeto insinúa que los factores productivos son: el trabajo, los medios materiales, el financiamiento, la gestión, la tecnología y finalmente el FACTOR C, es así que en la EPS están presentes todos estos factores, y toma fuerza el Factor C, propio de este tipo de organizaciones. El Factor C constituye la presencia activa, actuante y operante de la solidaridad en el interior de las mismas, y con la letra C el autor alude a los siguientes términos: Cooperación, Colaboración Compañerismo y Consenso. De esta forma, el Factor C se evidencia en el hecho de que el grupo humano es convocado en base a ciertos principios y valores, y tiene objetivos comunes, lo que promueve la formación de equipos sólidos, estables y comprometidos. Este desarrollo permite concebir a la solidaridad como un factor productivo, algo más que un componente ético de la gestión. Profundizando, el autor sostiene que la solidaridad es una fuerza económica y un factor de alta eficiencia y productividad, y agrega que “si en cualquier empresa, hasta en las más grandes y modernas, se pusiera o se incrementara la solidaridad, con seguridad sería más productiva y eficiente”, es así que lo descrito es lo que busca la institución (Jardín Azuayo) como un modelo de gestión organizacional y el deseo de construir un plan en el largo plazo del capital humano que cobra mayor relevancia por su propia lógica.

En la misma línea, por todo lo mencionado en párrafos arriba; Chiavenato (2007), plantean que la planificación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus colaboradores, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las acciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base a un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable, es así que empresa con fines de lucro y sin ello, necesaria una táctica que tenga como eje la gestión del capital humano en el mediano y largo plazo, teniendo como horizonte la estrategia de la organización. En esa medida, todos los niveles de la organización deben planificar, es por ello que Ivancevich (2005), mencionan que la planificación estratégica de recursos humanos es uno de los procesos más trascendentales que una empresa puede utilizar para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios futuros, esto implica la utilización de métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y demanda de mano de obra, y la puesta

en acción basándose en tales estimaciones. Por tanto y para concluir la Planificación del Capital Humano en una organización, no es más que un instrumento al servicio de la organización, para que a través de un proceso de análisis conjunto y participativo, la organización decida hoy lo que se hará en el futuro, respondiendo a su misión, visión y objetivos, salvando las brechas que haya entre la oferta y la demanda, así la planeación de RH determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o despedir de la organización, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme cambian las condiciones de mercado.

Finalmente lo que interesa es proponer que definirá el aporte de la gestión del RH en el desempeño y en los resultados de la cooperativa, desde una lógica de mejora de procesos, selección y retención de talentos, la preocupación de la administración es que los colaboradores encuentren en la entidad; un lugar de formación y desarrollo continuo y procesos estructurados que garanticen el logro de las metas personales, profesionales y de grupo.

1.6 LA INSTITUCIÓN

1.6.1 Nombre, Descripción y Línea del Negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cia. Ltda., es una institución financiera creada mediante acuerdo ministerial No. 0836 del 27 de mayo de 1996 y debidamente autorizado su funcionamiento por la Superintendencia de Bancos y Seguros según resolución N° SBS-2006-707 y regulada actualmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante oficio SEPS-IFPS-2012-2033 del 28 de diciembre del 2012. Tiene entre sus objetivos fundamentales contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus socios a través de la prestación de servicios financieros inclusivos y de calidad.

1.6.2 Visión

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en la Calidad, Cercanía y Servicio (Coac Jardín Azuayo Cia. Ltda., 2014a)

1.6.3 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía

popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles (Coac Jardín Azuayo Cia. Ltda., 2014a)

1.6.4 Valores

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

Cuadro 1.1: Valores de la Coac Jardín Azuayo

Transparencia	Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento
Integridad	Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.
Compromiso	Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los asociados y la comunidad.
Responsabilidad	Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa.
Confianza	Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los asociados y comunidad han depositado en la cooperativa.

Fuente: *Coac. Jardín Azuayo*

1.6.5 Objetivos Estratégicos

En la definición de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:

- Dimensión Financiera
- Asociados –Clientes – Mercado – Cobertura
- Procesos Internos – Estructura Organizacional–Tecnología
- Aprendizaje – Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

Gráfico 1.1: Coac. Jardín Azuayo (Perspectivas Estratégicas)



Fuente: Coac. Jardín Azuayo

Las perspectivas planteadas presentan en la base de la intervención el fortalecimiento del equipo humano como ente generador de las iniciativas de mejora de los procesos, políticas, productos y responsable de la prestación de los servicios a los asociados y la comunidad, cuya calidad y oportunidad de servicio incidirá en altos niveles de satisfacción de los asociados, con su efecto en el crecimiento y mejora de posicionamiento de la cooperativa y una gestión financiera eficaz y eficiente que garantice la sostenibilidad institucional y por ende la protección de los ahorros de quienes han confiado en JARDIN AZUAYO.

La estructura de los objetivos estratégicos se sustenta también en el modelo de gestión planteado por la nueva dirección de la cooperativa, que ubica la MISION y VISION como los puntos de enfoque de las diferentes intervenciones, sustentadas en dos pilares fundamentales: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA y SOSTENIBILIDAD SOCIAL, cuyo cumplimiento se basará en tres estrategias claves que constituirán el modelo de gestión institucional:

- i.* CALIDAD
- ii.* CERCANÍA
- iii.* SERVICIO

1.6.6 Situación Actual de la Organización

Jardín Azuayo cuenta con 729 personas a diciembre de 2017, distribuidas en 45 locaciones, una unidad matriz denominada Coordinación General y 44 agencias, ubicadas en las siguientes ciudades:

Cuadro 1.2: Situación Actual de la Organización

UNIDAD ADMINISTRATIVA	NÚMERO DE PERSONAS
AZOGUES	18
BELLAVISTA	4
CAÑAR	12
CHILLA	1
CHORDELEG	10
COORDINACIÓN GENERAL	238
CUENCA	32
FERIA LIBRE	13
GUALACEO	19
GUALAQUIZA	13
HUAYNA CAPAC	3
HURTADO DE MENDOZA	2
LAS ORQUIDEAS	4
LIMON	12
MACAS	26
MANÚ	2
MENDEZ	11
MONAY	6
NABON	12
OÑA	7
PALMAS	6
PASAJE	22
PATAMARCA	6
PAUTE	19
PLAYAS	9
PONCE ENRIQUEZ	12
PUCARA	8
RICAUARTE	13
SAN BLAS	4
SAN FERNANDO	8
SAN JUAN BOSCO	3

SANTA ELENA	11
SANTA ISABEL	19
SARAGURO	13
SEVILLA DE ORO	3
SHIÑA	2
SIGSIG	19
SUCUA	13
SUSCAL	7
TAMBO	8
TOTORACOCHA	20
TRONCAL	23
VALLE	9
YANUNCAY	17
ZARUMA	10
Total general	729

Fuente: Coac. Jardín Azuayo

La distribución por grupos de cargos es la siguiente:

Cuadro 1.3: Distribución por Niveles de Cargo

GRUPO DE CARGOS	TOTAL DE PERSONAS
Analistas	75
Asistencial	199
Cajeros	172
Crédito	117
Dirección	29
Especialistas	62
Jefatura	47
Promotor	28
Total general	729

Fuente: Coac. Jardín Azuayo

La distribución por género es la siguiente:

Cuadro 1.4: Distribución por Género

GÉNERO	TOTAL DE PERSONAS	PORCENTAJE
Femenino	395	54.18%
Masculino	334	45.82%
Total general	729	100.00%

Fuente: Coac. Jardín Azuayo

La distribución del personal por unidad administrativa es la siguiente:

Cuadro 1.5: Distribución por Unidad Administrativa

AREA	TOTAL DE PERSONAS	TIPO DE PROCESOS
ADMINISTRACION	58	Apoyo
CONTROL INTERNO	27	Apoyo
SERVICIOS FINANCIEROS	539	Cadenas de Valor
TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	34	Apoyo
TECNOLOGIA	64	Apoyo
UNIDAD DE ASESORIA	7	Apoyo
Total general	729	

Fuente: Coac. Jardín Azuayo

2. CAPÍTULO II EL MODELO DE GESTIÓN DE JARDÍN AZUAYO

El estudio del modelo de gestión de una organización tiene importancia capital al momento de fortalecer su sostenibilidad, pues a través de él se reproduce la identidad, se operativiza la misión, se alcanza la visión y los objetivos de la organización.

A todo modelo de gestión le corresponde una estructura organizativa y viceversa, pero los dos elementos y sus características es en donde la estrategia de la organización se pone en la práctica.

2.1 Definición de Modelo de Gestión

Una analogía en referencia a las ciencias de la vida viene bien para explicar los conceptos, así tenemos que a la arquitectura le corresponde la anatomía, es decir la forma estática por ejemplo del esqueleto, de cada uno de los huesos del cuerpo humano; por otro lado a la fisiología, es decir a la manera en cómo interactúan las partes del cuerpo, en este caso los huesos, le corresponde el modelo de gestión.

Acercándonos a la práctica administrativa, podríamos decir de manera análoga y algo simplista que la arquitectura le corresponde el organigrama de la organización, es decir las diferentes partes que le conforman y que son necesarias para lograr su misión y por otra a la estructura funcional le corresponden los procesos, es decir las interacciones entre las partes para producir un bien o servicio específico.

Esta caracterización también permitiría plantear una imagen vertical jerárquica para la arquitectura y una imagen horizontal de equipo, para el modelo de gestión.

A manera de resumen se tendría:

Cuadro 2.1: Analogía del Modelo de Gestión

Anatómica	Fisiológica
Organigrama	Procesos, Red
Jerárquica, división del trabajo	Equipo, integración
Organización de rutinas	Sistematicidad innovadora
Estática	Dinámica
Fuente: Coac Jardín Azuayo	

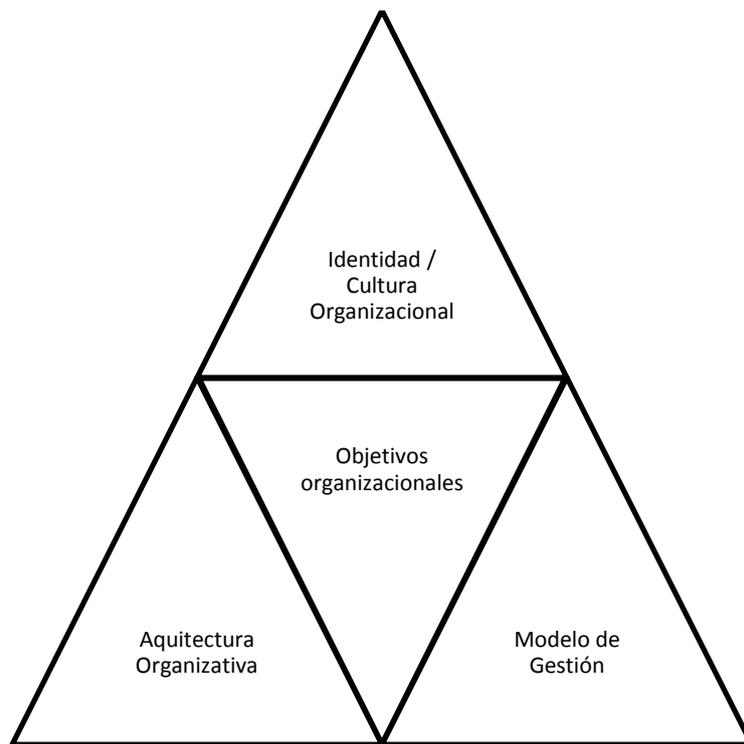
2.2 Estrategia: modelo de gestión y arquitectura organizacional

Para el logro de unos objetivos específicos toda organización debe crear su estrategia, la cual debe estar descrita con claridad.

Parte de la implementación de la estrategia, exige la construcción de una arquitectura y de un modelo de gestión, por lo que la importancia de estos dos conceptos para llevar a la práctica una estrategia.

Sin embargo la implementación de una estrategia para que sea efectiva debe ser coherente con la identidad de la organización, es decir la estrategia no es un proceso sin “denominación de origen”, por el contrario, una estrategia implementada con una arquitectura y modelo de gestión coherentes, permitirán de mejor manera el cumplimiento de los objetivos. Para mayor explicación, ver el gráfico siguiente:

Gráfico 2.1: La consecución de objetivos organizacionales



Fuente: Coac Jardín Azuayo

2.3 Arquitectura organizacional, modelo de gestión e identidad institucional

He aquí que la arquitectura organizacional y el modelo de gestión deben interactuar coherentemente entre sí, pero además estos son inducidos por la identidad de

la organización, y a su vez estos dos son condiciones para el cumplimiento de los objetivos.

De ahí que para lograr los objetivos, de manera coherente, esto importa tanto al cumplimiento a cabalidad de los objetivos, pero también la forma cómo lo debemos cumplir.

Bajo lo anotado, es por tanto imprescindible identificar no solo las metodologías de trabajo, sino fundamentalmente la identidad institucional, la misma que deberá darnos conceptos, principios y características de cómo se debe cumplir los objetivos, cuales son las premisas que determinarán no solo el qué cumplir, si no el cómo hacerlo.

2.4 Modelo de los Bienes Comunes

Cuando entendemos un bien como propiedad colectiva, es decir un bien cuyos propietarios, lo son en iguales condiciones y son más de uno, sin que por condición para su propiedad legal esté mediado el volumen de participaciones o aportes, fundamentalmente estamos hablando de bienes comunes.

Este tipo de bienes, constituyen un segmento específico de la variedad de posibles tipos organizativos humanos.

Las principales problemáticas de estos tipos de bienes se pueden especificar en:

- La interacción entre personas con modelos mentales diversos (de ahí que la asimetría de los miembros puede ser una fuente constante de conflictos).
- Identificar los mecanismos para lograr el común acuerdo de las partes como sistema de cooperación.
- Alcanzar acuerdos para la estandarización de prácticas y reglas
- Consensuar los mecanismos para compartir a más de espacios, recursos físicos, modelos mentales y de conocimiento.
- Consensuar la forma en la que se distribuirá o se redistribuirá los frutos de que la cooperación que todos alcancen.

De lo expuesto se deduce que los aspectos más importantes para el funcionamiento de una organización que gestiona bienes comunes podrían estipularse como:

- La capacidad para comunicarse: esto es para interactuar, para que las partes se identifiquen como partes de algo, que tiene un objetivo, un ritmo, unos tiempos. Este sistema comunicativo tiene varias herramientas, unas cualitativas tales

como la cultura (lenguaje implícito por ejemplo) o cuantitativos como serían los indicadores de cumplimiento de la planificación estratégica y operativa. La capacidad comunicativa y sus herramientas permitirán ajustarse a la estrategia, es decir los miembros actúan en concordancia con la orientación estratégica de la organización, desarrollan además capacidad para interactuar, y por último fortalecen sus relaciones teniendo para ello acceso amplio y directo a información.

2.5 Los Bienes Comunes: Tipos de Propietarios Comunes

En la gestión de los bienes comunes, se pueden distinguir al menos dos subtipos importantes, si se toma en cuenta en la estructura psíquica de responsabilidad y corresponsabilidad.

Así por ejemplo corresponden al primer tipo aquellos bienes que siendo comunes, no son de muchos miembros, y sobre todo el nivel de capacidad para la vigilancia o “dolencia” si algo fallare en la actividad u organización es fuerte. Así tenemos que las personas que se encuentran conectadas directamente con el quehacer de la organización se preocupan fuertemente por los problemas que atraviesa. En estos casos las estrategias de gobierno del bien común tiene características específicas.

Sin embargo para el caso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito y sobre todo para el caso de Jardín Azuayo, la propia dinámica de la operativa hace que sean miles los miembros, con pequeños compromisos efectivamente implícitos en el patrimonio de la Cooperativa (aportes económicos a sus certificados de depósito).

La simple diferencia planteada hace que se configuren y se deban tener en cuenta al momento identificar el modelo de gestión de gobierno, algunos elementos para que las decisiones no se configuren con horizontes individuales; ni de corto plazo.

Pistas en torno a alternativas están presentes en los sistemas:

- Rendición de cuentas,
- Seguimiento local,
- Control social,
- Control cruzado entre diferentes instancias,
- Vinculación de los colaboradores en el largo plazo con la institución y con la cultura.

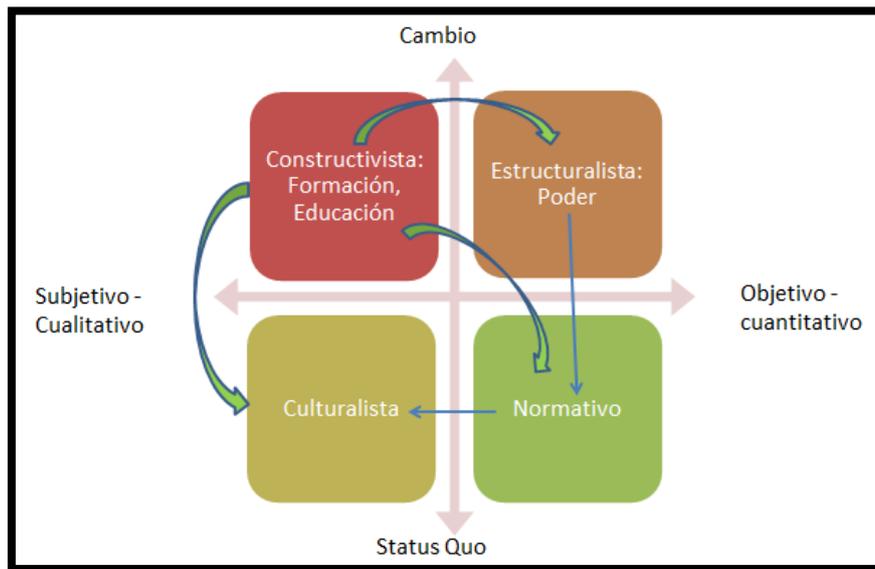
2.6 Estructuralismo, Normativismo, Culturalismo, Constructivismo

¿Cuál es el modelo de gestión y la arquitectura de una cooperativa de ahorro y crédito?, es la pregunta que nos trae a esta discusión, pero con algunos condicionantes vinculados a los principios del cooperativismo y a los valores de la institución Jardín Azuayo, sin dejar de lado el contexto en el que opera, tanto en los aspectos económicos, sociales; como en el aspecto cultural.

Entendiendo que estamos analizando las características de la gestión de los bienes comunes, es también importante identificar que la gestión de este tipo de bienes exige un método para la gestión del cambio o la evolución. Este método se vincula con el Constructivismo Social, pues es función primordial de la Cooperativa el propender al desarrollo de sus miembros, esto es que el desarrollo es endógeno, es de los propios miembros, quienes se identifican con la identidad institucional, llevándoles a actuar consecuentemente a esa identidad, además esta; condiciona la cultura y la forma en que se comunican, alcanzando así un ejercicio sistémico que genera norma, cultura y construye la estructura organizativa sobre procesos participativos consensuados.

La secuencia metodológica para caminar en la maduración organizativa hace hincapié como motor el constructivismo social (sin desmerecer la necesaria dosis de normativa, cultura y poder), para la institución entendido como el verdadero proceso en donde la persona es sujeto con palabra y conciencia, conciencia para reflexionar, para pronunciar, para incluirse socialmente, en última instancia para implicarse (Freire & Ronzoni, 2015).

Gráfico 2.2: Estructuralismo, Normativismo, Culturalismo y Constructivismo



Fuente: Coac Jardín Azuayo

La secuencia marca un algoritmo de maduración de las personas que reflexionan a través de la formación y educación, se gobiernan participativamente, emiten norma que afectará con el tiempo a la cultura, y la cultura sin que se genere un proceso humano plenamente reflexivo.

2.7 Modelo de Gestión como un Sistema Lógico

Hemos identificado hasta aquí, que para poder iniciar con el tratamiento del modelo de gestión de Jardín Azuayo, debemos estudiar la identidad institucional, si esta no está clara, cualquier modelo será válido, o en otras palabras será adoptado, pero provocará una esquizofrenia organizativa que romperá la coherencia de acciones entre el ser y el hacer.

Para apoyarnos en la identidad institucional, hemos tomado en una primera instancia tres fuentes de identidad Cooperativa y en un segundo momento hemos analizado la demanda de “valor socialmente reconocido” que hace la sociedad a la Cooperativa Jardín Azuayo.

2.8 Fuentes de Identidad Cooperativa

Jardín Azuayo como Cooperativa es signataria de los principios del cooperativismo consensuados por la Alianza Cooperativa Internacional, los mismos que analizados podríamos verlos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2: Principios Universales del Cooperativismo

Libre ingreso, libre salida	Vinculado a la inclusión social y financiera	Inclusión de la mayoría
Control democrático de sus miembros	Vinculado a la participación, y parte de la inclusión social	La democracia sinónimo de la mayoría
Aporte económico de sus miembros	Vinculado con la participación efectiva y parte de la inclusión financiera	Aporte mancomunado
Autonomía e independencia	Vinculado con la capacidad de autodeterminación y no subordinación ni a personas ni a dinero, es decir da fuerza al control democrático	Fortalece la inclusión y la voluntad de la mayoría
Educación y formación	Vinculado con la capacidad de saber ser y saber actuar, para lograr el querer, el poder y el saber participar, conscientemente. Vinculado con el control democrático	Fortalece la capacidad democrática y por en la voluntad de la mayoría
Cooperación entre cooperativas	Para poder lograr la gestión como sistema el cooperativismo no puede actuar solo debe transferir la cooperación hacia otros de su mismo tipo	Capacidad sistémica en la economía
Compromiso con la comunidad	La importancia de la Cooperativa como un actor potente para el desarrollo de las comunidades en donde actúa es clave, no se puede entender una cooperativa fuera de su contexto territorial	Vinculación con el territorio, la localidad y su desarrollo

Fuente: Coac Jardín Azuayo

2.9 Tres fuentes de la identidad cooperativa

Luego de analizar los principios del cooperativismo, tres ideas claves podemos extraer:

1. Prevalencia de lo colectivo sobre lo individual, como mecanismo de gestión de la empresa cooperativa
2. No opulencia, es decir no concentración de poder y de recursos, lo que permitirá el mejor funcionamiento de la democracia como modelo de gestión del gobierno institucional.
3. Vinculación con el desarrollo anclado al Buen Vivir del territorio y del sistema cooperativo.

2.10 Valor Socialmente Reconocido

La sociedad ecuatoriana a la luz de la búsqueda del Buen Vivir, tiene entre sus premisas algunas demandas importantes a las organizaciones y empresas que de ellas son.

2.11 Seguridad, sostenibilidad y calidad en el largo plazo

El desarrollar una organización segura y confiable, es clave para cualquier sociedad, sobre todo si es una financiera que maneja la fe pública a través de depósitos de ahorro.

Los principales elementos a tomar en cuenta tienen que ver con el fortalecimiento patrimonial, el mismo que para el caso del Jardín Azuayo se realiza principalmente a través del mecanismo de generación de reservas mancomunadas, las mismas que a más de impulsar la solvencia, fortalecen el patrimonio de bien común, dando cada vez más sentido al necesario modelo de gestión del gobierno de los bienes comunes.

Adicionalmente, la política de cobertura de provisiones, se instituye como un instrumento poderoso para garantizar la sostenibilidad de la institución a largo plazo, pues apoya a reducir la volatilidad del contexto económico y su impacto en el patrimonio de la institución.

Por último el desarrollo de capacidades, las mismas que tienen dos enfoques; el primero un enfoque plenamente operativo, físico, tecnológico, y el segundo un enfoque de capacidades, competencias y formación del talento humano institucional.

El talento humano institucional lo entendemos conformado por dos espacios, el primero de colaborador y el segundo de directivos y representantes en el gobierno institucional. Para ambos segmentos debe impulsarse el desarrollo de capacidades, tanto técnicas como formativas, poniendo énfasis en los empleados en sus capacidades técnicas y para los directivos en las formativas.

Si entre los objetivos está el logro de amplios procesos de transformación de la realidad y de la capacidad de hacer las cosas y sobre todo saber diseñar el cómo hacerlas, bajo un concepto vectorial de opción por la mayoría, no debemos hablar de capacitación, si no de formación y desarrollo para alcanzar el aprendizaje.

Lograr un cambio de comportamiento que implique la presencia de nuevos hábitos, nuevas actitudes, conocimientos, competencias y destrezas nos lleva a un ejercicio basado en el desarrollo de las personas, en el que ellas sepan encontrar la llave para su buen vivir como seres humanos en corresponsabilidad; con un proyecto social de una sociedad del Buen Vivir.

Así, si entendemos que el centro del sistema de transformación está en el sistema de capacitación y formación; y principalmente en el de formación de imaginarios y valores, entenderemos a este sistema como un acto estratégico clave para la transformación institucional, el cual al menos debe incorporar lo siguiente:

1. La capacitación como el “núcleo de esfuerzo continuo y combinado, diseñado para mejorar las competencias del Talento Humano y por ende de la

organización“ (Chiavenato, 2009), se constituye en un instrumento poderoso para el desarrollo de una institución.

2. En la sociedad que hoy vivimos, la “sociedad del conocimiento“, el centro del desarrollo institucional, está en la capacidad de las organizaciones para gestionar su talento humano y saberlo ubicar este en una estructura orgánica.
3. La institución, como una organización al servicio de las personas, y de la Economía Popular y Solidaria, tiene entre sus principios el privilegiar el desarrollo del ser humano y en esta perspectiva lograr altos niveles de desarrollo, formación y capacitación de sus directivos y funcionarios como instrumento clave para un buen saber hacer, un buen saber a dónde ir y un buen participar.
4. Los procesos de formación y principalmente los que tienen que ver con la transformación de una estructura, pasan por la deconstrucción y construcción de nuevos paradigmas que marca el orden y la estructura de la lógica de pensamiento (Senge, 2012) .Para lograr este salto cualitativo que permite avanzar de una institución enfocada en el cumplimiento normativo, mecanicista, operativo a un servicio estratégico, enfocado en las personas los sujetos a los que hay que servir, se debe trabajar en la generación de conceptos y herramientas de gestión que ayuden a vincular a la institución con la comunidad a la que sirve.
5. El primer paso para lograr un cambio de paradigmas es que el aprendizaje sea significativo, es decir que tenga importancia y sentido para las personas sujetos de dicho aprendizaje. Solamente logrando esta conciencia es posible construir una institución desde las personas que es nuestro objetivo.
6. Por otro lado la mejor motivación que se puede lograr para incorporar en el proceso de inducción y de re inducción del Talento Humano, es la incorporación de la “esperanza, del sueño” de una visión de equipo, este será el cable que nos conduzca en el proceso pedagógico, el cable al futuro, a nuestro deber ser. “...no entiendo la existencia humana y la necesaria lucha por mejorarla sin la esperanza y sin el sueño”...”Como programa, la desesperanza nos inmoviliza, y nos hace sucumbir al fatalismo en que no es posible reunir las fuerzas indispensables para el embate recreador del mundo”(Freire & Freire, 2007).

Bajo estas premisas, el ejercicio de formación no debe constituye desde la práctica de la institución en un ejercicio simplemente adjetivo, pues lo

verdaderamente sustantivo es el ser cómo un acto político, con enfoque y orientación clara hacia la transformación de una sociedad injusta desde la praxis de la recirculación de los recursos en las localidades y la redistribución de los flujos económicos a través de lograr favorables condiciones de ingresos de las familias y su consiguiente mejora en las condiciones de vida.

2.12 Inclusión

La inclusión debe ser entendida como inclusión social y económica, no en su particularidad financiera, y siendo así, es una acción en diferentes espacios que permitan la construcción de una sociedad más cooperante, solidaria, recíproca, consciente.

La inclusión como la entendemos, debería tener al menos tres enfoques: de política pública, organizativa y operativa.

El enfoque de política pública, en que solo podemos incidir y ser signatarios, debemos ser coherentes con la Constitución en cuanto economía solidaria, buscando la equidad y la igualdad para generar mayores oportunidades a los que menos tienen.

En el enfoque de la institucionalidad, debemos apoyar el desarrollo de mecanismos que en sus métodos impliquen inclusión social y económica.

La actividad operativa, tiene que ver con un carácter más programático en el corto plazo, deben existir planes específicos que garanticen la inclusión, que la motiven en otros casos. Se debe promover la construcción de sistemas que trabajen en el desarrollo de estructuras inclusivas.

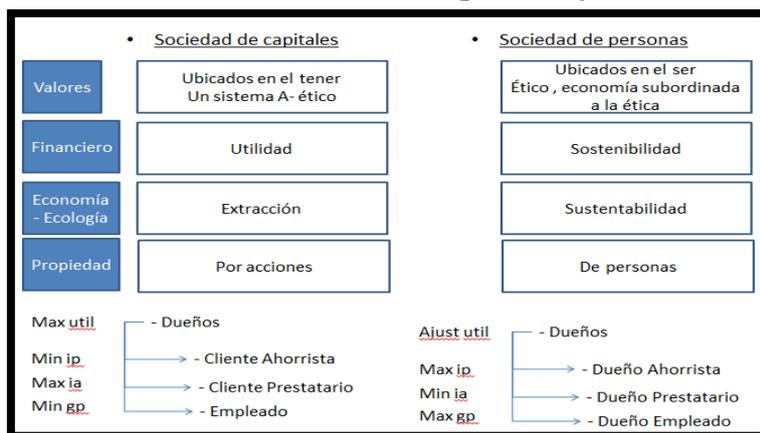
2.13 Distribución y redistribución del beneficio de cooperar

Como conector de los procesos de opción por la mayoría, no opulencia, seguridad e inclusión, se ubica el valor de una adecuada distribución y redistribución de los beneficios de cooperar.

Distribución

Para el caso de Jardín Azuayo el proceso de distribución se lo ejecuta principalmente en las políticas de no concentración crediticia, no concentración de captaciones y sobre estas dos en los mecanismos de gestión de tasas de interés y estructuras remunerativas, en este último caso es posible identificar las siguientes estrategias:

Gráfico 2.3: Diferencias entre sociedad de personas y sociedad de capitales



Fuente: Gerencia Coac Jardín Azuayo

Se puede observar que la estructura de la propiedad marca la diferencia en las premisas u objetivos económicos, haciendo necesaria para la sociedad de personas la democracia como mecanismo que gobierna lo económico.

Por el contrario en las sociedades de capitales, es lo económico (la maximización de la utilidad) lo que configura el núcleo de decisiones.

La diferencia en caso de la sociedad de personas se pone en evidencia en la forma en la que se fijan las tasas de interés y los elementos generales de los tres tipos de dueños, que deben coordinar sus decisiones y así lograr el gobierno del bien común.

En la fijación de tasas activas, pasivas y el nivel de los salarios, diferentes posiciones dependiendo si se responde a la lógica de una sociedad de capital o de personas.

Tasas de interés fijadas en función del tamaño de las operaciones es propio de las sociedades de capital; niveles salariales con fuerte asimetría elitista, configuran una sociedad en donde la democracia es objeto.

Son los procesos democráticos y de participación, en donde los miembros son sujetos políticos que deciden, organizan, gestionan y rinden cuentas a la comunidad cooperativa, sobre las políticas económicas - financieras que benefician a las mayorías.

Es importante observar como la fijación de tasas para el caso de las sociedades de personas permite un proceso de distribución de ingresos de los que más tienen a los que menos tienen. (Los que más tienen piden o ahorran más y los que menos tienen solicitan créditos más pequeños o ahorran montos más pequeños).

Redistribución:

Para la redistribución se plantean el sistema de capitalización automática de los excedentes, lo que provoca una caída de las fuentes con costo, permitiendo pagar más a las tasas pasivas (alta tasa real) y cobrar menos por los créditos, manteniendo una adecuada retribución al talento humano institucional.

2.14 Estructura general del modelo de gestión del Jardín Azuayo

Al enfrentarse a la gestión de una sociedad de personas, al menos tres espacios deben ser cubiertos: el primero el de la administración de la actividad propia de la organización (si esta es productiva, será el proceso productivo, si es de servicios será la administración del servicio).

El reto de administrar la organización, implica un equilibrio entre los procesos cualitativos y cuantitativos o lo que podríamos llamar eficaces – eficientes.

La dualidad planteada debe ser gobernada para cumplir con los objetivos superiores de la organización, pero también la oferta de bienes o servicios propios de su actividad.

Esta dualidad marca grupos de actividades y conceptos que deben ser guardados para cada una de las partes, así tendríamos:

Actividades y conceptos cualitativos - políticos:

- Eficacia en el cumplimiento de los objetivos
- Procesos de participación y democracia que configuren las decisiones y objetivos estratégicos basados en una ética del consenso. (misión, visión, objetivos estratégicos)
- Claridad de roles y funciones
- Seguridad

Actividades y conceptos cuantitativos – económico – financieros:

- Eficiencia en el uso de los recursos y eficiencia el logro de los objetivos.
- Normativización y desarrollo de procesos y procedimientos
- Formulación de metas y objetivos parciales
- Sistemas de jerarquía y unidad de mando
- Mecanismos de control y verificación

Se observa un proceso de evolución en donde se deben combinar los dos elementos (cualitativos y cuantitativos) para alcanzar objetivos como sociedad.

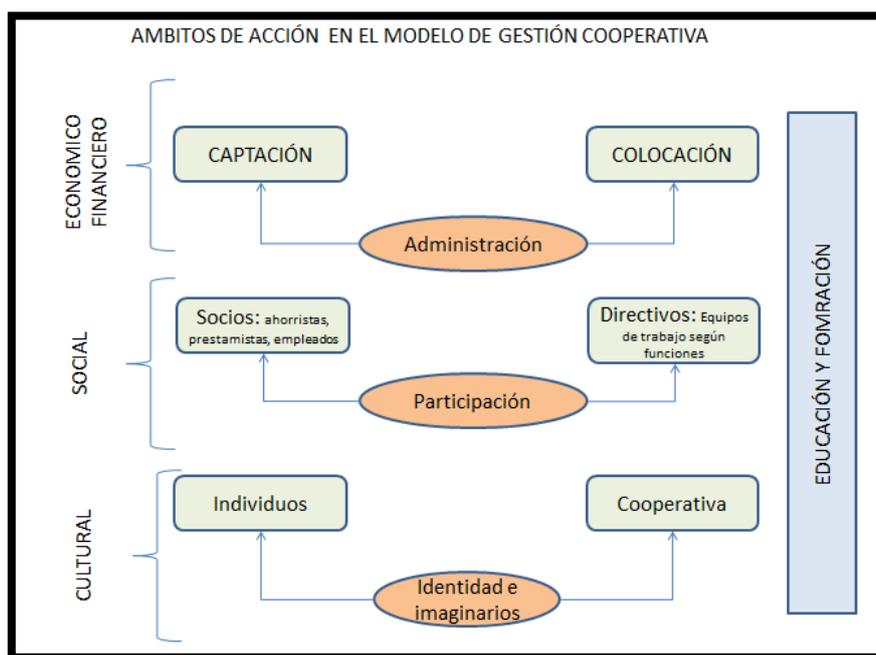
El segundo elemento a ser gestionado es el referente a los aspectos socio organizativos, los mismos que vinculan a los individuos miembros de la organización con la estructura directiva y administrativa de la organización.

Para lograr consolidar y aglutinar los intereses individuales es necesaria la institucionalización de los procesos de participación.

Por último un tercer elemento, que aunque menos evidente es tal vez el más importante, pues marca la identidad de la organización, es la gestión de la cultura organizacional que permita avanzar de personas individuos a personas integradas a una cooperativa. Para el logro de este salto cualitativo se debe trabajar en la formación de imaginarios, que se conviertan en anclas de la identidad institucional y de la sociedad.

En esquema el sistema de elementos a gestionar se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.4: Ámbitos en el Modelo de Gestión de JA



Fuente: Gerencia Coac Jardín Azuayo

Un aspecto de particular importancia se observa, la educación y la formación como elemento integrador de la cultura, del ámbito social y del espacio económico financiero.

Se configura así para el caso de la Cooperativa Jardín Azuayo, como objetivo epistemológico la generación de imaginarios, en lo metodológico los procesos de

participación y en lo instrumental los sistemas de captación y colocación de recursos, es decir la administración de la actividad propia de la organización.

Evidencia de la práctica en la Cooperativa Jardín Azuayo se puede sintetizar:

1. El desarrollo y construcción de cultura cooperativa, a través de acciones claves que buscan incentivar acciones solidarias, de cooperación, reconocimiento y encuentro con lo nuestro, tal es el caso de la intervención en las fiestas populares, la recuperación de juegos tradicionales, de la gastronómica, pero por sobre todo de los espacios de sociabilización y revalorización de lo que somos como pueblo y como cultura.
2. La implementación de un sistema de gobierno que busca incorporar a la estructura directiva de cada localidad a las personas con mayor reconocimiento, a través de procesos de elecciones y participación en asambleas locales.

En lo operativo administrativo, el reconocer las capacidades de las localidades y motivar la formación del talento humano, sumado a procesos para la toma de decisiones crediticias apoyándose fuertemente en el conocimiento que tienen los vecinos de cada localidad, permite en alguna medida el desarrollo de la localidad y sus capacidades.

3. CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

En este apartado se analizará y aplicará metodologías para diagnóstico de estado, avance y posicionamiento institucional de los procesos de gestión de talento humano de la Coac. Jardín Azuayo, percepción interna, necesidades de clientes internos y externos, oportunidades de mejora y riesgos presentes.

3.1 Metodología Aplicada

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del Sistema de Administración del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se han aplicado las siguientes herramientas:

3.1.1 Ejecución de Talleres para el Análisis FODA del Sistema de Administración del Talento Humano

Para el diagnóstico de Recursos Humanos, se efectuó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocida como FODA, para lo cual se cumplieron los siguientes pasos:

- a. Se efectuó un taller con la participación del Personal de la Gerencia de Talento Humano.
- b. Explicación de la metodología.
- c. Identificación de actores externos e internos y determinación de sus demandas.
- d. Desarrollo del taller de identificación y calificación de las Fortalezas y Debilidades.
- e. Desarrollo del taller de identificación y calificación de las Oportunidades y Amenazas.

La metodología aplicada, en primer lugar, permitió realizar un análisis de las funciones de recursos humanos con respecto a sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas son fuerzas impulsoras positivas y las debilidades fuerzas negativas. Las Fortalezas se identifican para potenciarlas y las debilidades para eliminarlas.

Por otra parte, se procedió al análisis del entorno en que se desenvuelven las funciones de talento humano. El análisis del entorno permite conocer las oportunidades (factores externos positivos) y las amenazas (factores externos negativos). El propósito

de este estudio es el de contar con información sobre las amenazas para evitarlas y las oportunidades para explotarla.

En la ejecución del taller se procedió a identificar, clasificar y ponderar los principales aspectos del entorno que permiten identificar la posición estratégica en la que se encuentra la Dirección de Talento Humano.

La identificación de la posición estratégica, permite identificar de manera cuantitativa cuáles son las principales oportunidades y fortalezas que cuenta para aprovecharlas y afianzarlas; además de conocer las principales amenazas y debilidades que pueden afectar a su gestión y es necesaria tomar acciones para minimizarlas.

3.1.2 Encuesta a Líderes de Equipo y personal de la Dirección de Talento Humano para el diagnóstico de los procesos

Esta herramienta permitió conocer los aspectos administrativos y técnicos de la gestión de talento humano de Jardín Azuayo y proporcionó información para construir una línea de base sobre la situación actual.

Se encuestó a todas las personas que tienen nivel de jefatura y supervisión (líderes de equipo) en base a un instrumento previamente definido. Se abordaron temas relacionados con los aspectos administrativos de la gestión de Recursos Humanos y aspectos técnicos sobre la aplicación de los diferentes subsistemas, con el fin de establecer su existencia, los instrumentos utilizados, el tiempo en el que se aplican los instrumentos y las personas que intervienen en los procesos.

La información recolectada, sirve para establecer la percepción de los usuarios en lo referente a la aplicación de los procesos de Talento Humano.

La encuesta se realizó vía on-line a través de herramientas automatizadas en el sistema denominado Compers (sistema de gestión del TH), que es utilizado por una firma de consultores a nivel nacional e internacional (Alfredo Paredes y Asociados)

3.1.3 Auditoría a los procesos de gestión de Talento Humano

El objetivo de la Auditoría fue verificar la gestión de los procesos - subsistemas de talento humano, con la finalidad de conocer el nivel de desarrollo y contribución a la estrategia organizacional.

Se utilizó una lista de verificación de los principales procesos para determinar hallazgos que permitan establecer acciones correctivas a los mismos.

3.2 Resultados del Diagnóstico

Resultados Talleres para el Análisis FODA del Sistema de Administración del Talento Humano

El FODA es una técnica diagnóstica que permite identificar la percepción de las fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización, desde una perspectiva de análisis de factores internos y factores externos.

3.2.1 Análisis de Factores Internos

Los factores internos pueden ser percibidos como fortaleza y debilidad. Sobre la base de los criterios de buena práctica del Cuadro de Mando Integral, en el caso de Jardín Azuayo se definieron los siguientes factores de análisis para la gestión de los procesos de Talento Humano:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Desarrollo de Personas y Aprendizaje

Cada perspectiva tuvo una lista de factores que debió ser categorizada como Fortaleza o Debilidad.

Cada factor debió ser calificado en dos criterios: criticidad e influencia, con las siguientes escalas:

a. Criticidad:

Condiciones internas que pueden generar una reacción o impacto positivo o negativo para el área.

1. Poco Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción a algún proceso del área.
2. Medianamente Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción que afecten a varios procesos del área.
3. Altamente Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción que afecte a todos los procesos del área.

b. Influencia:

Nivel de efecto de un factor interno en la relación entre los resultados obtenidos y recursos utilizados (Productividad)

1. Afecta limitadamente a la productividad: Afecta a los recursos del área.
2. Afecta en mediano grado a la productividad: Afecta a los resultados del área.
3. Afecta en alto grado a la productividad: Afecta a los resultados y los recursos del área.

Los resultados del análisis de Factores Internos es el siguiente:

FACTORES INTERNOS	PERCEPCIÓN
FORTALEZA	57%
DEBILIDAD	43%
TOTAL	100%

La conclusión general es que hay más fortalezas que debilidades. Sin embargo, existe un porcentaje importante de debilidades para las que se deben plantear acciones para mejorarlas.

Dentro del ejercicio del taller los principales hallazgos fueron los siguientes:

Cuadro 3.2.1.1: Resultados de Taller Fortalezas y Debilidades

PERSPECTIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD
FINANCIERA	Existe disponibilidad presupuestaria suficiente y su cumplimiento es adecuado.	Es necesario un seguimiento más cercano de la ejecución del plan presupuestario de la dirección de TH
CLIENTES	Se han hecho esfuerzos e inversiones para mejorar para la calidad de los procesos de selección.	Los procesos de selección, inducción, evaluación y capacitación son necesarios de seguir mejorando en tiempos de entrega del capital humano, seleccionado y capacitado.
	Los programas de formación cooperativa tienen buena imagen.	Falta de alineación de los procesos de talento humano hacia el cliente interno.
	El personal está identificado con la cooperativa.	La gestión por competencias ha sido implementada completamente en 2 de los 6 subsistemas de TH (Perfiles - Compensación), es necesario que la visión y aplicación sea integral en todos los subsistemas
		La capacitación debe ser resultado de una aplicación adecuada e integral del subsistema de evaluación por competencias, para llegar a todo el personal de la institución.
		Los procesos de retroalimentación deben ser permanentes y llegar a todo el personal de la institución.
		Culturas de trabajos zonales diferentes a la cultura organizacional
		Desarrollos propios con tecnología antigua
		Falta de empoderamiento de los líderes con las actividades de gestión de talento humano
		Falta de planificación de los requerimientos de líderes de equipos
		Falta de competitividad de remuneraciones en cargos de liderazgo y especialistas.
PROCESOS	El equipo de trabajo de talento Humano está conformado por personal especializado en cada subsistema de la gestión del Talento Humano.	Los procesos de TH se encuentran documentados, sin embargo no existe una cultura de actualización de los mismos en función de las necesidades actuales o futuras del trabajo
		La visión integral de los subsistemas debe mejorarse.
		Falta un sistema de desarrollo de personal y modelamiento e intervención en la cultura organizacional
		Existe carga laboral en algunos procesos del área.
		Ausencia de roles en nivel de ejecución de procesos (especialista, analista, asistente, auxiliar)
		Disposiciones jerárquicas por sobre los procesos.
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Programas y proyectos de capacitación se basan en principios y técnicas andragógicas	Es necesario nivelar los conocimientos en todo el personal de equipo de TH, respecto a la gestión por competencias.
	Programas de capacitación en cooperativismo.	

Elaborado por el autor

3.2.2 Análisis de Factores Externos

Los factores externos pueden ser percibidos como oportunidad o amenaza. Dado que se trata de factores ambientales que no dependen directamente de la gestión del área Talento Humano, se determinaron los siguientes de forma macro:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores del Mercado
- Factores Legales
- Mercado de Trabajo

Para cada factor se solicitó la descripción de los elementos que los caracterizaban, para, seguidamente categorizarla como Oportunidad o Amenaza.

Cada factor debió ser calificado en dos criterios: criticidad e influencia, con las siguientes escalas:

a. Criticidad:

Condiciones externas que pueden generar una reacción o impacto positivo o negativo para el área.

1. Poco Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción a algún proceso del área.
2. Medianamente Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción que afecten a varios procesos del área.
3. Altamente Crítico: Condiciones que pueden generar una reacción que afecte a todos los procesos del área.

b. Influencia:

Nivel de efecto de un factor externo en la relación entre los resultados obtenidos y recursos utilizados (Productividad)

1. Afecta limitadamente a la productividad: Afecta a los recursos del área.
2. Afecta en mediano grado a la productividad: Afecta a los resultados del área.
3. Afecta en alto grado a la productividad: Afecta a los resultados y los recursos del área.

Los resultados del análisis de Factores Externos es el siguiente:

FACTORES INTERNOS	PERCEPCIÓN
AMENAZA	71%
OPORTUNIDAD	29%
TOTAL	100%

Dentro del ejercicio del taller los principales hallazgos fueron los siguientes:

Cuadro 3.2.2.1: Resultados de Taller Amenazas y Oportunidades

PERSPECTIVA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLÍTICOS	Intereses de gobierno cooperativo.	Flexibilización de la legislación laboral.
FACTORES ECONÓMICOS	Políticas económicas que afecten al sector y puedan disminuir la plantilla de personal.	Incremento de los índices de desempleo.
FACTORES SOCIALES	Restricciones locales de oferta laboral calificada	
	Falta de oferta educativa para la formación de profesionales en EPS	
FACTORES TECNOLÓGICOS		Diversidad de oferta de plataformas especializadas para gestión de personas
FACTORES DE MERCADO	Solicitudes del estado ecuatoriano para la absorción de otras cooperativas	Imagen atractiva como empleador.
		Disponibilidad de mano de obra calificada en centros urbanos grandes.
		Solicitudes del estado ecuatoriano para la absorción de otras cooperativas, entrar en nuevos espacios geográficos
		Empresas especializadas en prestación de servicios en algunos subsistemas de TH (Reclutamiento-Selección-Nómina)
FACTORES LEGALES	Cambios permanentes de normativa	
MERCADO DE TRABAJO	Falta de oferta educativa para la formación de profesionales en EPS	
	Candidatos con poca preparación a nivel técnico	
	Competencia "roba" talentos internos	

Elaborado por el autor

3.2.3 Encuesta a Líderes de Equipo y personal de la Dirección de Talento Humano para el diagnóstico de los procesos.

Se estructuró una encuesta en línea que permitió evaluar los principales procesos de gestión del Talento Humano aplicables en Jardín Azuayo y propios de las mejores prácticas de gestión por competencias.

Dentro del proceso se aplicó la encuesta a una muestra de 82 personas, con un nivel de participación del 84.15% y un 15.86% que se abstuvo de contestarla.

La encuesta considero 28 preguntas y el análisis de los 7 procesos principales de Talento Humano que fueron: Selección, Inducción, Perfiles, Evaluación, Capacitación, Remuneraciones, Clima – Cultura y Beneficios. Las preguntas consideradas dentro de cada factor fueron las siguientes:

Cuadro 3.2.3.1: Preguntas de Diagnóstico a Líderes de Equipo

FACTOR	PREGUNTA
CAPACITACIÓN	¿Considero que el proceso de evaluación de la capacitación que usamos es efectivo y permite la mejora continua?
	¿Considero que la capacitación que ejecutamos contribuye al cumplimiento de los principales objetivos e indicadores de la Institución?
	¿Considero que las capacitaciones proporcionadas por la institución ayudan para el fortalecimiento de conocimientos, destrezas y habilidades del personal?
	¿La capacitación que recibe el personal es justa y equitativa?
	¿Los cursos de capacitación que recibe se programan en relación al perfil y resultados de la evaluación por competencias?
EVALUACIÓN	¿Considero que la evaluación por competencias es un mecanismo para identificar fortalezas y una oportunidad para desarrollar mis debilidades?
	¿El proceso de evaluación es participativo?
	¿El proceso de evaluación por competencias consideró etapas de socialización y capacitación efectivas tanto a evaluados como evaluadores?
	¿El proceso de evaluación por competencias se ejecuta de manera periódica en la organización?
	¿Todo el personal recibe retroalimentación una vez que el proceso de evaluación por competencias culmina?
INDUCCIÓN	¿El proceso de inducción considera la inducción a las funciones propias del puesto y del área?
	El proceso de inducción ha permitido alinear al nuevo personal a la cultura de la organización?
	¿El proceso de inducción me ha permitido desempeñar de mejor manera mis funciones?
	¿El proceso de selección al personal que se vincula a la Institución se ejecuta dentro de plazos razonables después de la contratación?
	¿La institución cuenta con un proceso de medición de la calidad de la inducción efectivo?
CLIMA, CULTURA Y BENEFICIOS	¿Considero que la Cultura Organizacional es consistente con los Objetivos Estratégicos que tenemos. ?
	¿El personal de Educación Cooperativa le inspira confianza?
	¿El personal de Educación Cooperativa le facilita la información necesaria para resolver su duda o problema?
	¿El personal de Educación Cooperativa muestra buena disposición para atenderle a usted y a los miembros de su equipo?
	¿El personal de Talento Humano le facilita la información necesaria para resolver su duda o problema?
	¿El personal de Talento Humano le inspira confianza?
	¿El personal de Talento Humano muestra buena disposición para atenderle a usted y a los miembros de su equipo?
	¿He observado mejoras en la gestión del talento humano en los últimos

	2 años?
	¿La comunicación de Educación Cooperativa con los demás equipos es la adecuada?
	¿La comunicación de Talento Humano con los demás equipos es la adecuada?
	¿La Institución cuenta con líneas de carrera definidas?
	¿La Institución realiza análisis periódicos del clima laboral para la generación de diagnósticos e estrategias de intervención?
	¿Los beneficios que maneja la Institución para el personal son competitivos?
PERFILES DE CARGO	¿Considero que todas las personas de la Institución conocen el Perfil de Competencias de su puesto?
	¿El perfil de competencias es una herramienta orientadora para ayuda a clarificar las funciones de cada posición?
	¿El perfil de competencias ha sido usado como la base para aplicar todos los procesos de talento humano?
	¿Los perfiles de competencias siempre se mantienen actualizados?
REMUNERACIONES	¿Considero que las remuneraciones que maneja la Institución han sido determinadas de una manera técnica?
	¿Considero que las remuneraciones que tenemos son equitativas. A igual responsabilidad igual remuneración?
	¿El sistema de incentivos de la Institución es objetivo y motiva al personal?
	¿Nuestros sueldos son competitivos en el mercado laboral?
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	¿Considero que es efectivo el reclutamiento y la atracción de candidatos para las distintas vacantes en su área?
	¿El proceso de selección de candidatos considera el alineamiento a la Cultura Organizacional y al Estilo de Liderazgo de cada equipo?
	¿El tiempo en que se cubre las vacantes luego de presentarse un requerimiento es oportuno?
	¿Los candidatos seleccionados cumplen con las expectativas de los equipos usuarios?
	¿Los instrumentos de medición de competencias que se utilizan son consistentes con los perfiles que se seleccionan?

Elaborado por el autor

Escala aplicada en la encuesta:

Para la aplicación de la encuesta de Talento Humano se realizó una adaptación de la Escala de Likert donde se definió los siguientes valores:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Resumen

Los anexos se presentan en el siguiente orden:

- Anexo 1: Resumen total de factores JARDIN AZUAYO
- Anexo 2: Resumen gráfico de factores JARDIN AZUAYO

Los referidos anexos indican el promedio general de la percepción de la gestión de procesos de Talento Humano. El porcentaje global de percepción de la gestión del Talento Humano es de 65.70%, el proceso de Clima, Cultura y Bienestar es el de mayor puntaje con 68.81%, y el proceso de Inducción es el de menor puntaje con 63.09%.

- Anexo 3: Resumen total de factores Líderes de Equipo
- Anexo 4: Resumen gráfico de factores Líderes de Equipo

En este grupo de anexos puede observarse la tendencia de percepción de los procesos de Talento Humano desde la perspectiva de los Líderes de Equipo. El promedio obtenido en este grupo es de 65.38%, siendo el proceso de Clima, Cultura y Bienestar el de mayor puntaje con 68.71%, y el proceso de Inducción el de menor puntaje con 63.02%.

- Anexo 5: Resumen total de factores Talento Humano
- Anexo 6: Resumen gráfico de factores Talento Humano

En este grupo de anexos puede observarse la tendencia de percepción de los procesos de Talento Humano desde la perspectiva del personal de la unidad de Talento Humano. El promedio obtenido en este grupo es de 68.19%, siendo el proceso de Selección el de mayor puntaje con 72.87%, y el proceso de Capacitación el de menor puntaje con 62.50%.

- Anexo 7: Resumen de preguntas factor Capacitación

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Así encontramos que las capacitaciones proporcionadas por la institución ayudan para el fortalecimiento de conocimientos, destrezas y habilidades del personal (89.86) y que la capacitación contribuye al cumplimiento de los principales objetivos e indicadores de la Institución (75.36%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se destaca el hecho de que la capacitación puede ser más justa y equitativa (60.87%), que los cursos de capacitación que recibe se programan en relación al perfil y resultados de la evaluación por competencias (56.52%) y que el proceso de evaluación de la capacitación puede mejorarse (56.52%).

- Anexo 8: Resumen de preguntas factor Evaluación

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se

destaca que el proceso de evaluación es participativo (79.71%) y que la evaluación por competencias es un mecanismo para identificar fortalezas y una oportunidad para desarrollar las debilidades detectadas (73.91%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Destaca el hecho de que no todo el personal recibe retroalimentación una vez que el proceso de evaluación por competencias culmina (59.42%) y que el proceso de evaluación por competencias no necesariamente consideró etapas de socialización y capacitación efectivas tanto a evaluados como evaluadores (52.17%).

- Anexo 9: Resumen de preguntas factor Inducción

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Resalta el hecho de que el proceso de inducción ha permitido desempeñar de mejor manera mis funciones (57.97%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Se resalta el hecho de que la institución no cuenta con un proceso de medición de la calidad de la inducción efectivo (79.10%).

- Anexo 10: Resumen de preguntas factor Clima, Cultura y Beneficios

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Como aspectos importantes aparecen: el personal de Educación Cooperativa muestra buena disposición para brindar atención a quien lo requiera (88.06%), el hecho de que la Cultura Organizacional es consistente con los Objetivos Estratégicos que se tiene en la institución (85.51%), el personal de Talento Humano facilita la información necesaria para resolver inquietudes (83.82%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí de resalta el hecho de que la Institución no cuenta con líneas de carrera definidas (74.63%).

- Anexo 11: Resumen de preguntas factor Perfiles

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se resalta la percepción de que el perfil de competencias es una herramienta orientadora para ayuda a clarificar las funciones de cada posición (86.76%) y que el perfil de competencias ha sido usado como la base para aplicar todos los procesos de talento

humano (77.94%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí se resalta el hecho de que no todas las personas de la Institución conocen el Perfil de Competencias de su puesto (65.32%).

- Anexo 12: Resumen de preguntas factor Remuneraciones

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se resalta la percepción de que las remuneraciones que maneja la Institución han sido determinadas de una manera técnica (67.65%), y que los sueldos son competitivos en el mercado laboral. Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí se destaca el hecho de que el sistema de incentivos de la Institución es objetivo y motiva al personal (51.47%).

- Anexo 13: Resumen de preguntas factor Selección

En este anexo se destaca como causas de percepción positiva a aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. Se percibe por ejemplo que los candidatos seleccionados cumplen con las expectativas de los equipos usuarios (82.35%) y que el proceso de selección de candidatos considera el alineamiento a la Cultura Organizacional y al Estilo de Liderazgo de cada equipo (67.75%). Como causas que ameritan intervención y mejora se consideran aquellas percepciones cuya evaluación se ubicó en Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. Aquí se resalta el hecho de que el tiempo en que se cubre las vacantes luego de presentarse un requerimiento es oportuno (72.46%).

3.2.4 Auditoría a los procesos de gestión de Talento Humano

El proceso de auditoría de procesos de Talento Humano implica la revisión de estado de cumplimiento de los componentes de los procesos o subsistemas correspondientes.

Para el efecto, se estableció un mecanismo mediante norma de verificación (checklist) que permitía indagar criterios y determinar hallazgos a los siguientes procesos:

- a. Planificación del Talento Humano
- b. Selección del Personal

- c. Contratación
- d. Inducción
- e. Administración de Perfiles de Cargo
- f. Evaluación del Desempeño
- g. Capacitación y Desarrollo
- h. Remuneraciones
- i. Clima Laboral
- j. Desvinculación de Personal
- k. Valoración de Cargos
- l. Seguridad y Salud

Cuadro 3.2.4.1: Observaciones destacadas del proceso de Auditoría a los procesos de Talento Humano.

PROCESO AUDITADO	HALLAZGOS
Planificación del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Se documenta y registra proceso de plantillas mínimas, sus resultados no son comunicados. • La evaluación del cumplimiento de la planificación no se observa. • La contratación de personal se realiza de forma bi-anual. • Se aprueban requerimientos de selección de personal nuevo.
Selección del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Existe proceso documentado de selección, actualmente sustituido por el Manual de Provisión de Colaboradores. • Existe ponderación de factores de selección. • Existe formato de informe de selección. Se ha comunicado en un 60% a los candidatos sobre los resultados de los procesos de selección. • Existe proceso de evaluación del periodo de prueba. • La selección parte de las necesidades de plantilla de personal aprobadas. • Se utiliza una plataforma de evaluación psicométrica. • El tiempo promedio de procesos de selección es de 23 días para todos los cargos.
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Se basan en los procedimientos del Manual de Provisión de Colaboradores. • El file de personal cuenta con la información mínima básica documentada. • Se aplican las modalidades establecidas en el Código del Trabajo.
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso a cargo de EDUCOPE. Educoope se encarga de la inducción de la organización (actividad lúdica y con tutores con experiencias en las oficinas, la inducción al cargo no está definida) • No se observa una documentación del proceso. Hay documentación que se utiliza ocasionalmente. • Se observa la existencia de un plan de inducción. • No se observa evaluación de la inducción. • La duración del proceso de inducción es de 2 meses.
Administración de Perfiles de Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso de manejo de perfiles. • Procesos interviene en la aprobación final de la creación de perfiles. • Existen políticas de actualización de perfiles. • Todos los cargos tienen perfiles. • El diccionario de competencias no ha sido actualizado en los últimos años.
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso y políticas de evaluación se encuentran documentadas. • La evaluación del desempeño se hace por competencias sobre la base del diccionario existente. • Los procesos de evaluación soportan con información a los procesos de selección y capacitación. • Los procesos de retroalimentación no se observan. • No se evidencian planes de acción derivados de los resultados del desempeño.
Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia proceso documentado. • El presupuesto de capacitación se cumple según lo aprobado. • El diagnóstico de necesidades proviene de entrevistas con requirentes, solicitudes específicas y resultados de desempeño. • No se evidencian indicadores de resultados de la evaluación de la capacitación.
Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Existen proceso y políticas de pagos y compensación al personal. • El modelo de compensación considera la antigüedad, la formación y capacitación especializada.
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Existe proceso documentado. • No se observan evidencias de gestión del proceso.
Desvinculación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Existe proceso documentado. • No se observan evidencias de gestión del proceso.
Valoración de Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe proceso documentado. • No se observan evidencias de gestión del proceso.
Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Existe Comité Paritario. • Existe identificación de riesgos psicosociales. • Existe manual de salud y seguridad.

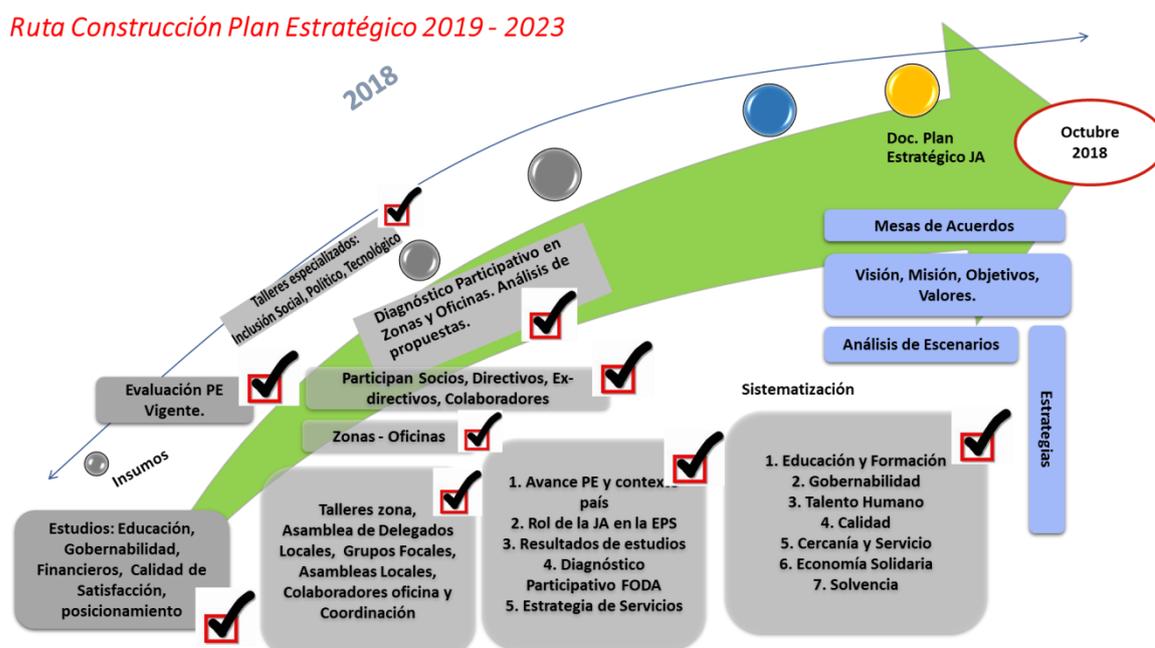
Elaborado por el autor

4. CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COAC JARDIN AZUAYO LTDA

4.1 Ruta de Construcción del Plan Estratégico 2019-2023

Después de haber analizado lo que es Jardín Azuayo, el modelo de gestión que ha establecido para su trabajo en la comunidad, y del diagnóstico de que ha generado; el resultado ha sido la elaboración del Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano de Jardín Azuayo 2019-2023, resultado de la construcción del Plan Institucional, los mismos que ha generado todo un proceso participativo de trabajo de los mismos; donde se pudo establecer una hoja de ruta que consistía en la siguiente:

Gráfico 4.1: Ruta de Construcción Plan Estratégico 2019 - 2023



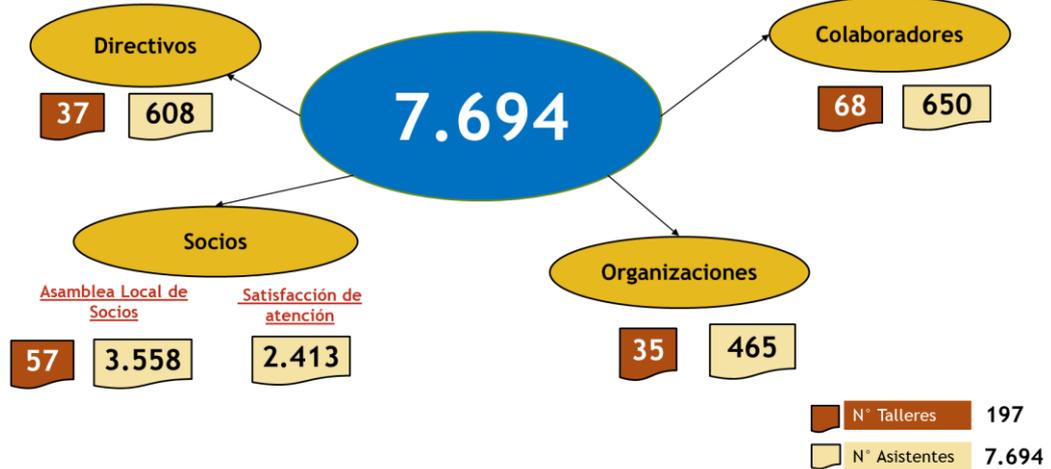
Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2 Procesos Participativo del Plan Institucional

Mediante los diversos talleres en diferentes momentos, conducidos por la Dirección de Planificación de la entidad, en el que participaron 7.694 personas entre colaboradores, directivos y socios, en 197 talleres, se pudo obtener valiosa información para la construcción del plan estratégico 2019-2023 y que contribuyeron sobretodo en la etapa de diagnóstico, siendo piezas primordiales para la elaboración del plan institucional y de la dirección de talento humano. En el Gráfico 4.2 se muestra el

número de personas y talleres que fueron parte de la construcción, aplicando un principio clave de la cooperativa; que es la participación.

Gráfico 4.2: Procesos Participativo, Construcción del Plan Estratégico

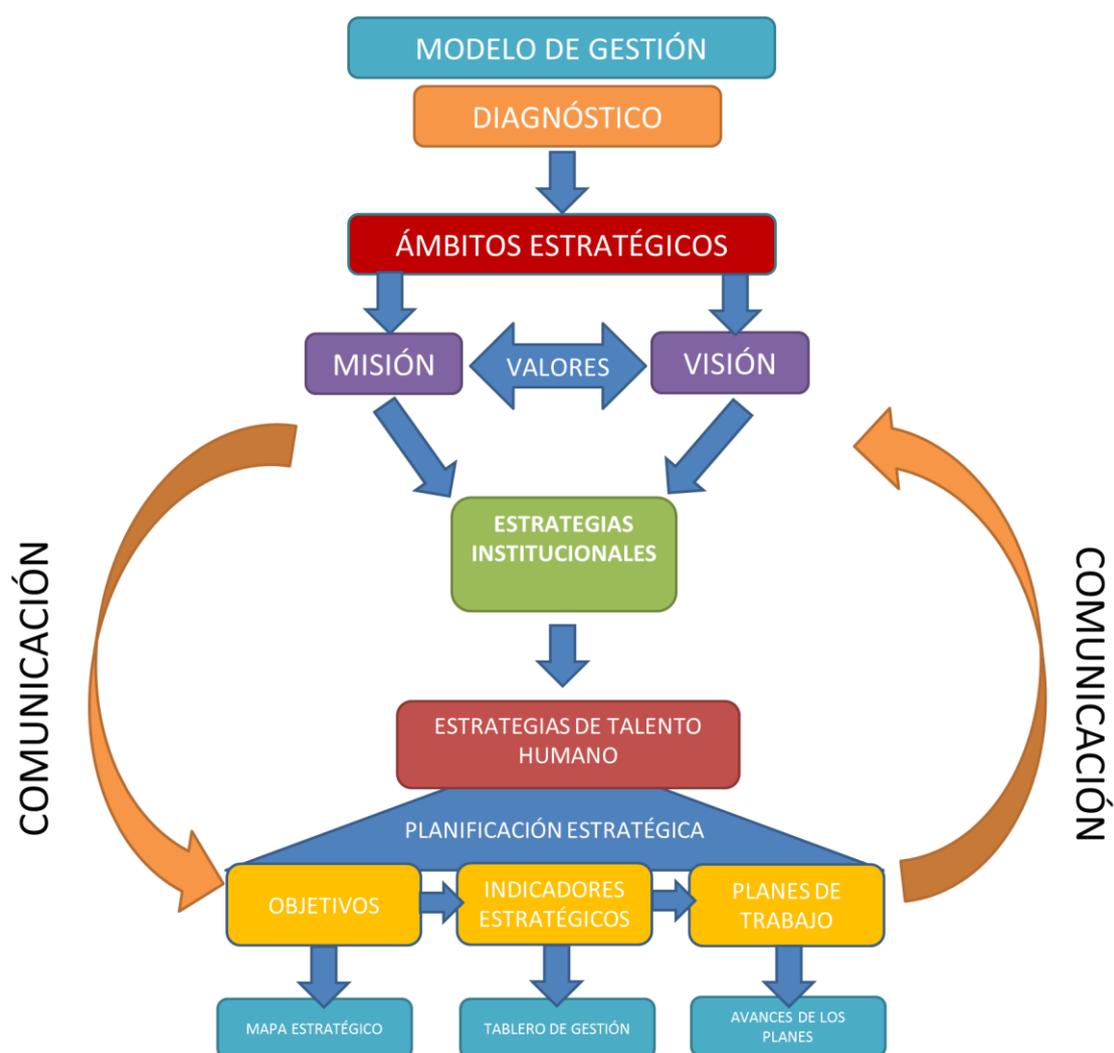


Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.3 Proceso Estratégico

En la definición del proceso estratégico para la gestión del Talento Humano se partirá del análisis del modelo de gestión institucional, la visión y misión. El modelo de gestión es una línea base o principios básicos en los que ha creído, cree y creará la entidad en el tiempo. La visión, como respuesta a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la cooperativa o qué quiere alcanzar? La misión, como reconocimiento de cuál es la razón de ser de la organización. Considerando estos tres elementos, la definición de las estrategias y los objetivos implica que los primeros niveles de la organización clarificaron cuáles son las metas con un enfoque de comunicación a lo largo de toda la cooperativa. Este proceso se lo puede apreciar en el Gráfico N° 4.3, que se muestra a continuación:

Gráfico 4.3: Proceso Estratégico



Elaborado por el autor

4.4 Resultados del Proceso Aplicado

Con la aplicación del proceso; se desprendió la generación de los insumos necesarios para contar con la propuesta del plan estratégico de la institución y de la dirección de Talento Humano.

Este proceso fue altamente participativo en el que se utilizaron técnicas diversas y sesiones plenarias (talleres) para lograr consensos y definir los principales componentes del Plan Estratégico Institucional.

4.4.1 Determinación de Ámbitos Estratégico para la Construcción

Dentro del proceso estratégico de elaboración del plan; se plantearon siete (7) ámbitos trascendentales que determinarán la futura gestión de la cooperativa, dentro de los cuales uno de ellos se refiere a la Gestión del Capital Humano, como lo muestran el Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4: Ámbitos Estratégicos

ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO



Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.4.2 Misión Institucional

La Misión constituye su razón de ser, es la descripción de sus objetivos permanentes, quedando descrita de la siguiente manera:

“Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria.”

4.4.3 Visión Institucional

La Visión de futuro describe las expectativas de la gente con respecto al futuro de la organización, es la respuesta a la pregunta ¿Cómo quieren que sea Jardín Azuayo en los próximos 5 años?:

“En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria.”

4.4.4 Valores Institucionales

Respecto a los valores, se validaron los Valores Institucionales ya definidos en varios documentos que cuenta la institución durante sus 22 años de vida:

Cuadro 4.1: Valores Jardín Azuayo

¿Por qué?	Valor	Concepto	¿Cómo se vive el valor?
Fortalece la estructura social. Nos hace más humanos, más sensibles, mas desprendidos.	Solidaridad	Es aportar al crecimiento de la sociedad sin distinción, es la ayuda y apoyo hacia los demás sin esperar algo a cambio, Pensar y actuar entendiendo que somos parte de una misma sociedad y nuestras acciones deben ir en pos del beneficio de todos, buscar el bien común.	La inclusión social y de servicios. Desarrollar servicios para la mayoría. No discriminando. De la normalización de los costos de los servicios basados en el costo medio y no en el marginal. Política de remuneraciones. Aportando al desarrollo de nuestras comunidades con acciones educativas, culturales y sociales.
Es un mecanismo de compromiso social. Tejido social.	Apoyo mutuo	Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo donde se valora los criterios e ideas de los demás, Es la reciprocidad que conlleva a un beneficio mutuo.	Ampliar los procesos de formación, conocimiento, comunicación, transparencia, de las acciones que tienen los representantes. Trabajo en equipo para buscar soluciones. Apoyo entre coordinación y oficinas para el cumplimiento de objetivos institucionales. Cooperación entre cooperativas-brindar formación y educación a otros grupos organizados.
Nos debemos a los socios y comunidad, con la práctica de este valor se destruyen los muros que generan duda.	Transparencia	Mostrarnos como somos, dando a conocer información oportuna, clara y verás, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.	Convocando a asambleas de socios para rendición de cuentas. Uso de pizarras informativas actualizadas en oficinas, publicación de tasas en redes sociales y canales informativos.
Nos guía la convicción de contribuir en el crecimiento socioeconómico de nuestros socios y fortalecer la EPS	Compromiso	Es el empoderarse de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar al desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.	Puntualidad y predisposición para cumplir con las responsabilidades adquiridas (socios, directivos y colaboradores), brindar servicios con calidad y calidez, mantener el buen ambiente laboral, brindando servicios de formación y capacitación para jóvenes, socios, organizaciones, directivos y colaboradores
Manejamos recursos	Honestidad	Es una virtud que	Cumpliendo con ética cada una de

ajenos, y trabajamos con personas.		antepone la verdad en cualquier circunstancia, es el respeto a las buenas costumbres y bienes ajenos, es ser real, auténtico y genuino.	las actividades tanto dentro como fuera de la Cooperativa. Al informar de los servicios, requisitos, análisis de créditos. Actuar en base a los principios del cooperativismo y acorde a la misión y visión de la COAC. Conciencia Social.
Asociada con la lealtad, nos regimos a principios cooperativos y nos orientamos con valores	Fidelidad	Es ser leal, no engañar ni traicionar acuerdos, principios, valores y actitudes cooperativistas que permiten identificarnos y comprometernos con una comunidad más cooperante.	Asesorando a los socios para que accedan a créditos, no mentir, no crear falsas expectativas. Actuación bajo principios cooperativos. Los colaboradores hacen uso de los servicios de la cooperativa. Brindando un trato justo e igualitario a los socios. Ser transparentes con la información.
La naturaleza es nuestro hogar, es lo que permite nuestra existencia y debemos contribuir para su conservación.	Respeto a la Naturaleza	Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente, valorando y respetando el entorno donde habitamos y nos desarrollamos, es la búsqueda constante del Buen Vivir.	Uso de papel reciclado, Campañas de alimentación saludable, reducir el uso de material desechable (botellas plásticas, platos, cucharas servilletas), digitalización de documentos, eventos socio culturales de rescate del medio ambiente, educación y formación-respeto a la naturaleza -cuidado y ahorro de los recursos naturales.
Pensar, decir, actuar y vivir con valores, nos da identidad y genera confianza	Integridad	Es la coherencia entre lo que decimos y hacemos en todo momento y espacio sea laboral, social o familiar, con sentido de responsabilidad.	Estar alineados con la esencia de la Cooperativa, aplicando valores y principios, evitar chismes, otorgando servicios que contribuyen al desarrollo de las localidades y personas, generando espacios de rendición de cuentas y libre acceso a información, Veeduría social. Asesorando para el no sobredimensionamiento.
Generar confianza es Fortalecernos como Cooperativa. Es el resultado de la práctica de los valores, nos debemos a los socios, y si ellos confían en la Cooperativa seguiremos existiendo.	Confianza	Es tener y generar seguridad mediante la práctica evidente de valores, es la actitud positiva que motiva a creer en las personas.	Un sistema de gestión democrática y participativa. Directivos y Colaboradores competentes para el desarrollo de sus funciones, con atención de calidad y con calidez, transparencia de la información, recomendando la Cooperativa a familiares y amigos, Que no varíen los requisitos para crédito entre las oficinas. Colaboradores y directivos íntegros
Trabajamos con el valor de la confianza, valor muy sensible dentro de la sociedad.	Responsabilidad	Es actuar y cumplir roles y funciones con ética, puntualidad y compromiso. Es un eje fundamental para el desarrollo generando impacto positivo en la	Siendo puntuales en el cumplimiento de nuestras responsabilidades. En el trabajo, en el pago de créditos. Asumir la responsabilidad de los actos. Dejar de quejarse y más bien

		sociedad.	buscar soluciones.
Querer: Liderazgo Saber: Condición. Poder: Crear un mecanismo de elección.	Democracia	Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad de la toma de decisiones que respondan a la voluntad y necesidad de la colectividad, es una práctica dentro de la Cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos.	Cumpliendo a cabalidad los compromisos asumidos desde cada uno de los roles elegidos (directivo, colaborador). Procesos de Planificación participativa, respetando las opiniones, Integración entre la parte Directiva y gestión administrativa de la Cooperativa.

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.4.5 Definición de las Estrategias Institucionales

A continuación se formularon siete (7) estrategias para la institución tomando en cuenta como base los ámbitos descritos anteriormente y los diagnósticos realizados, quedando:

Cuadro 4.2: Estrategias de Jardín Azuayo

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
Estrategia JA 1: Fortalecer el Gobierno Cooperativo para que responda a las necesidades y al desarrollo institucional.
Estrategia JA 2: Hacer de la cooperativa Jardín Azuayo una comunidad de aprendizaje cooperativo; a través del desarrollo de procesos permanentes de investigación, de comunicación, y de pedagogía.
Estrategia JA 3: Definir e implementar el modelo de gestión de calidad de Jardín Azuayo.
Estrategia JA 4: Disponer servicios financieros oportunos, accesibles e innovadores que satisfagan las necesidades de los socios.
Estrategia JA 5: Garantizar la sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo, para responder con efectividad a las necesidades de nuestros socios, a través de la planificación y gestión del crecimiento financiero.
Estrategia JA 6: Impulsar la Economía Solidaria a través de la creación y fortalecimiento de organizaciones del sector, generando oportunidades de trabajo.
Estrategia JA 7: Fortalecer el Sistema de Gestión de Talento Humano que permita mantener una alta satisfacción del clima laboral.

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.4.6 Definición de Objetivos Institucionales

Una vez que la cooperativa definió de manera clara las estrategias globales, el de trabajo definió varios objetivos para alcanzar las estrategias planteadas, quedando en las siguientes:

Cuadro 4.3: Objetivos de Jardín Azuayo

Fortalecer el Gobierno Cooperativo para que responda a las necesidades y al desarrollo institucional.	Obtener una valoración de gobierno cooperativo mayor al 90%
	Obtener un cumplimiento de políticas de gobierno mayor al 90%
Hacer de la cooperativa Jardín Azuayo una comunidad de aprendizaje cooperativo; a través del desarrollo de procesos permanentes de investigación, de comunicación, y de pedagogía.	Incrementar anualmente en el 7% de socios capacitados
	Cubrir al 90% de directivos con educación cooperativa
	Tener el 60% de socios nuevos informados sobre cooperativismo
Definir e implementar el modelo de gestión de calidad de Jardín Azuayo.	Implementación del modelo de gestión de la calidad en un 75%
	Contar con el 95% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos.
	Tener el 95% de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos.
	Tener el 90% disponibilidad de los servicios a los socios a través de los diferentes canales de la Coac.
Disponer servicios financieros oportunos, accesibles e innovadores que satisfagan las necesidades de los socios.	Tener el 50% de transaccionalidad a través de los canales virtuales
	Contar con el 50% de los socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales
	Tener el 70 % de los socios con cuentas activas
	Tener el 95% de satisfacción de los Socios en el uso de los servicios
	Alcanzar el 6% de participación captaciones en el sistema financiero en las zonas de influencia
	Alcanzar el 6% participación colocaciones en el sistema financiero en las zonas de influencia
	Llegar el 8% de créditos con acompañamiento técnico
Garantizar la sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo, para responder con efectividad a las necesidades de nuestros socios, a través de la planificación y gestión del crecimiento financiero.	Contar con más del 14.5% de cobertura del Patrimonio Técnico
	Obtener como máximo el 3.5% Tasa Mora
	Contar con más del 220% en Cobertura Cartera en Riesgo
	Tener una Eficiencia de Gastos Operacionales no mayor al 4%
	Tener un Margen Financiero que sea menor al 9% y mayor al 8%

Impulsar la Economía Solidaria a través de la creación y fortalecimiento de organizaciones del sector, generando oportunidades de trabajo.

Contar con 8 organizaciones creadas y autosuficientes

Contar con 10 organizaciones fortalecidas para conseguir autosuficiencia

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.4.1 Definición de Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Para lograr una coherencia con el planteamiento del institucional a lo particular del área, en la Cuadro N° 4.4 se establecieron los objetivos estratégicos de la dirección de Talento Humano, quedando:

Cuadro 4.4: Objetivos de Jardín Azuayo

N°	OBJETIVOS TALENTO HUMANO
Objetivo TH 1	Mejorar en tiempos de respuesta del equipo de talento humano en la dotación de personal
Objetivo TH 2	Tener colaboradores comprometidos con la organización y preparados para ocupar su cargo
Objetivo TH 3	Contar con líderes alienados a la institución
Objetivo TH 4	Contar con un clima laboral cooperativo
Objetivo TH 5	Definir y aplicar mecanismos de reclutamiento de nuevos talentos
Objetivo TH 6	Fortalecer el proceso de selección de talento humano
Objetivo TH 7	Fortalecer el proceso de inducción
Objetivo TH 8	Relacionar de manera constante la estructura organizativa al modelo de gestión y cultura organizacional.
Objetivo TH 9	Definir y aplicar el plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional
Objetivo TH 10	Definir y aplicar el plan de carrera alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional
Objetivo TH 11	Fortalecer el sistema de valoración y administración de salarios
Objetivo TH 12	Formular y aplicar el sistema de incentivos y beneficios
Objetivo TH 13	Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño
Objetivo TH 14	Elaborar e implementar un plan integral de capacitación
Objetivo TH 15	Desarrollar espacios de integración.
Objetivo TH 16	Implementar y evaluar el sistema de Salud y Seguridad Ocupacional
Objetivo TH 17	Modernizar estructura de la dirección y fortalecer las competencias del equipo de Talento Humano
Objetivo TH 18	Actualizar y automatizar los procesos de Talento Humano

Elaborador por el autor

4.4.2 Objetivos de la Dirección de Talento Humano y su alineación con los Objetivos de la Organización

Para lograr una coherencia con el planteamiento del institucional a lo particular del área, en la Gráfico N° 4.5 se estableció un análisis de la relación y el aporte que cada objetivo de talento humano tiene con respecto a la gestión institucional:

4.4.1 Objetivos vs Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Los objetivos planteados dentro del trabajo que se ha realizado, tienen un aporte directo a cada uno de los subsistemas de la gestión del Talento Humano, como se lo puede apreciar en el Gráfico N° 4.6:

Gráfico 4.6: Relación de los Subsistemas de la Gestión del Talento Humano y los Objetivos del Área



Elaborado por el autor

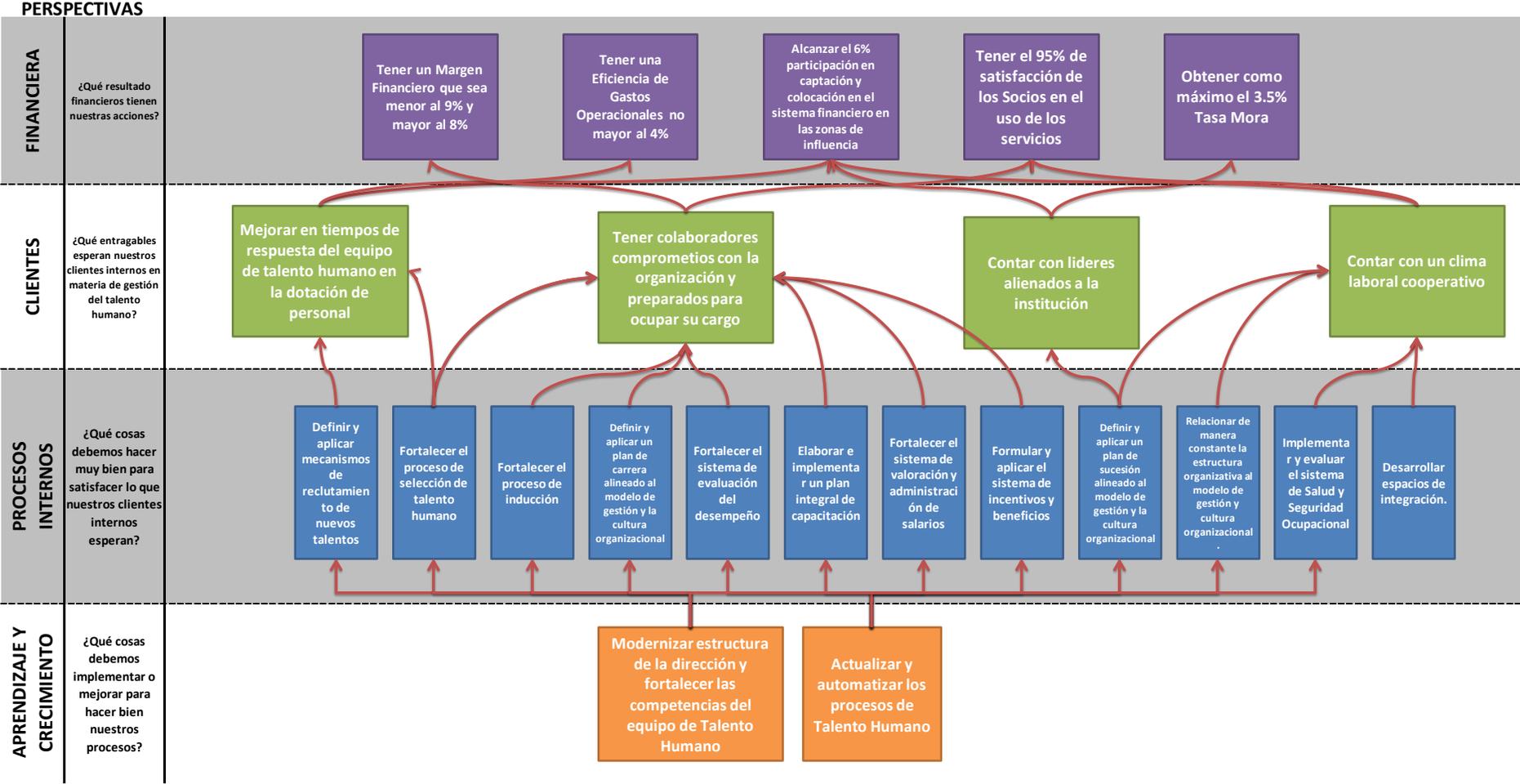
4.4.3 Mapa Estratégico de la Dirección de Talento Humano

Una vez que se definió la alineación de lo propuesto, la dirección de talento humano precisó sus objetivos en un proceso de mapeo estratégico utilizando como referencia el mapa con las perspectivas del Balance Scorecard (BSC):

- A. Financiera
- B. Clientes
- C. Procesos Internos
- D. Aprendizaje y Crecimiento

En el Gráfico N° 4.7, muestra el mapa con perspectivas y los objetivos definidos; sumada la relación de los mismos con cada nivel de perspectiva. El análisis se consideró partiendo de las siguientes preguntas: ¿qué podemos darles a nuestros clientes internos?, ¿cómo apoyamos para lograr los objetivos de la cooperativa a través de los objetivos de la dirección?.

Gráfico 4.7: Mapa Estratégico



Elaborado por el autor

Para una mayor explicación se en el Cuadro N° 4.5 se detalle cada objetivo con su descripción y finalidad.

Cuadro 4.5: Objetivos Estratégicos de Talento Humano

Mejorar en tiempos de respuesta del equipo de talento humano en la dotación de personal	Asegurar que el personal requerido por los equipos de trabajo esté de manera oportuna en sus cargos	Asegurar la oportunidad del personal en función de la necesidad
Tener colaboradores comprometidos con la organización y preparados para ocupar su cargo	Contar con personas competentes dentro de los cargos, que cumplan las tareas dispuestas	Asegurar personal comprometido y competente
Contar con líderes alienados a la institución	La percepción del liderazgo que tiene una influencia directa en el nivel de compromiso, la retención, el desempeño y la construcción de cultura.	Tener líderes competentes y alienados
Contar con un clima laboral cooperativo	Entender en profundidad el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores con la organización, el cual impacta directamente en los resultados del negocio	Satisfacción del personal
Definir y aplicar mecanismos de reclutamiento de nuevos talentos	Medición del tiempo de cubrimiento de vacantes, a fin de minimizar la pérdida de productividad, a través de un proceso rápido y eficaz de Reclutamiento.	Identificar oportunamente personal
Fortalecer el proceso de selección de talento humano	Mejorar los tiempos y la calidad de los procesos de selección de personal	Personas competentes y dotados oportunamente
Fortalecer el proceso de inducción	Ajustar en tiempos los programas de inducción a nuevo personal, fortaleciendo las capacidades técnicas de los nuevos colaboradores	Alineamiento del nuevo personal
Relacionar de manera constante la estructura organizativa al modelo de gestión y cultura organizacional.	Definir y diseñar el tipo de organización que más se ajuste al modelo de gestión de la organización	Estructura alineada a la misión y visión institucional
Definir y aplicar el plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	Identificar y desarrollar a nuevos cuadros de líderes dentro de la organización.	Líderes listos para ocupar cargos críticos
Definir y aplicar el plan de carrera alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	Medida en base a los colaboradores que aceptan la oferta realizada por la cooperativa para ocupar otros puestos de trabajo o responsabilidades.	Personal promocionado
Fortalecer el sistema de valoración y administración de salarios	Generar normativa y mejorar técnicas que ajusten de mejor manera el sistema de valoración de cargos	Sistema de valoración alienado a la estrategia

Formular y aplicar el sistema de incentivos y beneficios	Profundizar en uno de los elementos que conforman la compensación total: los beneficios e incentivos. Ayuda a determinar el grado de eficiencia con el que opera el negocio.	Sistema de incentivos y beneficios alineados a la estrategia
Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño	Ajustar el subsistema para que se gestione de manera integral con los otros procesos de talento humano	Identificar brecha de competencias
Elaborar e implementar un plan integral de capacitación	Desarrollar las competencias de todos el personal para el cumplimiento de misión de cada uno de sus cargos	Gestionar brecha de competencias
Desarrollar espacios de integración.	Crear y fortalecer espacios de integración entre colaboradores para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonal y de trabajo	Mejora de clima laboral
Implementar y evaluar el sistema de Salud y Seguridad Ocupacional	Hacer que los riesgos laborales se gestionen de manera integral, generando un entorno laboral sano para el colaborador	Entorno laboral adecuado para el trabajo
Modernizar estructura de la dirección y fortalecer las competencias del equipo de Talento Humano	Colabora con la medición de la eficiencia del área y la colocación de recursos.	Equipo preparado para servir a sus compañeros
Actualizar y automatizar los procesos de Talento Humano	Analizar y mejorar los procesos de la gestión del talento humano, y lo que proceda se pueda automatizar	Procesos alineados y actualizados

Elaborado por el autor

4.4.4 Indicadores de los Objetivos Estratégicos

Los indicadores de cada objetivo representan la forma como se mide su cumplimiento y por lo tanto la aproximación a la estrategia, por ello es importante definir los indicadores, de tal manera que midan los asuntos considerados en el sistema. Por esta razón antes de definir los indicadores para cada objetivo es importante aclarar a que se refiere el objetivo. En la Dirección de Talento Humano, cada objetivo se definió como se aprecia en la Cuadro N° 4.6 y con base en ellos, el equipo definió los indicadores con los que medir su cumplimiento.

Cuadro 4.6: Objetivos vs Indicadores

Mejorar en tiempos de respuesta del equipo de talento humano en la dotación de personal	% efectividad en los procesos de selección
Tener colaboradores comprometidos con la organización y preparados para ocupar su cargo	% rotación de personal
Contar con líderes alienados a la institución	% satisfacción de liderazgo de equipos
Contar con un clima laboral cooperativo	% satisfacción de clima y entorno laboral
Definir y aplicar mecanismos de reclutamiento de nuevos talentos	Tiempo promedio (días) para llenar las vacantes externas
Fortalecer el proceso de selección de talento humano	% de rotación de colaboradores dentro del periodo de prueba
Fortalecer el proceso de inducción	% de rotación de personal dentro del primer año de trabajo
Relacionar de manera constante la estructura organizativa al modelo de gestión y cultura organizacional.	% de estructuras ajustadas dentro del funcional
Definir y aplicar el plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	% de rotación de colaboradores de alto potenciales
Definir y aplicar el plan de carrera alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	% de movilidad funcional
Fortalecer el sistema de valoración y administración de salarios	% perfiles ajustados por efecto del programa
Formular y aplicar el sistema de incentivos y beneficios	% de efectividad del programa
Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño	% de excelencia en el desempeño
Elaborar e implementar un plan integral de capacitación	% ROI de capacitación
Desarrollar espacios de integración.	% de satisfacción de los eventos programados y ejecutados
Implementar y evaluar el sistema de Salud y Seguridad Ocupacional	% ausentismo de persona
Modernizar estructura de la dirección y fortalecer las competencias del equipo de Talento Humano	Tasa de Colaborador TH x Empleado
Actualizar y automatizar los procesos de Talento Humano	% de observaciones de auditoría interna

Elaborado por el autor

4.4.5 Cuadro de Control

El cuadro de control es la parte visible del Balanced Scorecard, en este cuadro se representa el avance que van a tener los objetivos e indicadores.

En el Cuadro N° 4.7 se muestra el cuadro de control de la Dirección de Talento Humano, como un sistema de seguimiento y mejora permanentes de las acciones ejecutadas dentro del Plan.

Con la definición del cuadro de control se termina la fase de elaboración del Balanced Scorecard.

Cuadro 4.7: Cuadro de Control

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	PERIODO A EVALUAR	LINEA BASE	RANGOS DE CUMPLIMIENTO			RESULTADO
							BUENO	REGULAR	MALO	
FINANCIERA	1	Tener un Margen Financiero adecuado	Indicador de productividad	(Utilidad Neta / Ingresos)*100	Anual	8.38%	9%	8%	7%	
	2	Tener una eficiencia adecuada de Gastos Operacionales	Eficiencia operativa	(Gasto Operativo / Total de Activos) *100	Anual	3.71%	3%	4%	5%	
	3	Alcanzar una mayor participación en captación y colocación en el sistema financiero en las zonas de influencia	Indicador de productividad	(Total de Captaciones y Colocaciones de JA / Total de Captaciones y Colocaciones del Sector de Intermediación Financiera) * 100	Anual	3.96%	6%	5%	4%	
	4	Tener una alta satisfacción de los socios en el uso de los servicios	Indicador de productividad	Encuesta	Anual	86%	95%	90%	85%	
	5	Obtener una Tasa Mora adecuada	Indicador de productividad	(Total de créditos en riesgo / Total de la cartera de créditos) *100	Anual	3.09%	3%	5%	7%	
CLIENTES	6	Mejorar en tiempos de respuesta del equipo de talento humano en la dotación de personal	% efectividad en los procesos de selección	(Número de candidatos potenciales del método de contratación / Número de candidatos invitados a entrevista) x 100%.	Trimestral	20%	50%	30%	20%	
	7	Tener colaboradores comprometidos con la organización y preparados para ocupar su cargo	% rotación de personal	(Número de desvinculaciones / Total de Colaboradores) * 100	Trimestral	6.70%	6%	8%	10%	
	8	Contar con líderes alienados a la institución	% satisfacción de liderazgo de equipos	Encuesta	Semestral	Sin registro	90%	80%	70%	
	9	Contar con un clima laboral cooperativo	% satisfacción de clima y entorno laboral	Encuesta	Anual	86%	90%	80%	70%	
PROCESOS INTERNOS	10	Definir y aplicar mecanismos de reclutamiento de nuevos talentos	Tiempo promedio (días) para llenar las vacantes externas	Promedio (Fechas de selección de cada proceso - Fechas que se da la vacante)	Trimestral	25	15	20	30	
	12	Fortalecer el proceso de selección de talento humano	% de rotación de colaboradores dentro del periodo de prueba	(Número de desvinculaciones dentro del periodo de prueba / Total de Selecciones Realizadas) * 100	Trimestral	3%	3%	5%	8%	
	13	Fortalecer el proceso de inducción	% de rotación de personal dentro del primer año de trabajo	(Número de desvinculaciones dentro del primer año de servicio / Total de Selecciones Realizadas) * 100	Semestral	5.20%	5%	7%	10%	

	14	Relacionar de manera constante la estructura organizativa al modelo de gestión y cultura organizacional.	% de estructuras ajustadas dentro del funcional	(Número de ajustes efectuados a la estructuras funcionales / Número total de estructuras dentro del funcional) * 100	Semestral	Sin registro	5%	10%	15%	
	15	Definir y aplicar el plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	% de rotación de colaboradores de alto potenciales	(Número de salidas de personal de alto rendimiento / Número total de colaboradores de alto rendimiento incluidos dentro del programa) * 100	Anual	Sin registro	5%	15%	25%	
	16	Definir y aplicar el plan de carrera alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional	% de movilidad funcional	(Número de cambios de puestos / Número total de colaboradores) * 100	Trimestral	Sin registro	80%	60%	40%	
	18	Fortalecer el sistema de valoración y administración de salarios	% perfiles ajustados por efecto del programa	(Número de perfiles ajustados en su valoración / Número total de perfiles de cargo) * 100	Semestral	16%	10%	15%	20%	
	19	Formular y aplicar el sistema de incentivos y beneficios	% de efectividad del programa	(Total de Beneficios e Incentivos / Total de Costo de Personal) * 100	Trimestral	Sin registro	5%	10%	15%	
	20	Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño	% de excelencia en el desempeño	(Sumatoria de puntuaciones de evaluaciones de desempeño / 10 * Número de colaboradores evaluados) * 100	Anual	70%	90%	80%	70%	
	21	Elaborar e implementar un plan integral de capacitación	% ROI de capacitación	ROI	Semestral	Sin registro	90%	80%	70%	
	22	Desarrollar espacios de integración.	% de satisfacción de los eventos programados y ejecutados	Encuesta	Semestral	Sin registro	80%	70%	60%	
	23	Implementar y evaluar el sistema de Salud y Seguridad Ocupacional	% ausentismo de persona	Días persona perdidos por ausentismo en el período/((Número de personal que se tenía al inicio del período+ Número de personal que se tenía al final del período)/2) Días laborables durante el período x 100	Semestral	Sin registro	5%	8%	12%	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	24	Modernizar estructura de la dirección y fortalecer las competencias del equipo de Talento Humano	Tasa de Colaborador TH x Empleado	Total de Colaboradores / Total de Colaboradores de TH	Mensual	49.18	55	50	45
25		Actualizar y automatizar los procesos de Talento Humano	% de observaciones de auditoría interna	(Número de observaciones solicitadas ajustes / Número total de observaciones realizadas) * 100	Trimestral	26%	10%	25%	35%	

Elaborado por el autor

Las fases que le siguen, por aspectos de tiempos en el cronograma de trabajo (Ruta de Construcción) de la construcción del plan estratégico de la Coac Jardín Azuayo; están fuera del alcance de este trabajo, en los referentes a la comunicación, despliegue, seguimiento y control del Balanced Scorecard.

4.5 Conclusiones

- a. En el desarrollo del plan que permita el adecuado alineamiento del Capital Humano con la Estrategia Organizacional de la Coac Jardín Azuayo Cia. Ltda., se pudo comprobar que literatura respecto al tema define:
 - i. Que la gestión adecuada del capital intelectual dentro del cometido organizacional, es el factor base para que se den los resultados dentro de las organizaciones, o tiene influencia directa en los mismos.
 - ii. Que una organización de cualquier tamaño, área, rama, etc., no puede lograr nada o ser sostenible en el tiempo, sino está soportada adecuadamente por personal altamente capaz y vinculado de una manera clara con la estrategia.
 - iii. Que existen limitaciones que el área de recursos humanos ha enfrentado y enfrenta permanentemente, y está relacionado con la complicación de aportar pruebas claras de la forma que se da un alineamiento entre la estrategia organizacional y la de talento humano.
 - iv. Que las empresas demandan instituir procesos de alineamiento en los cuales intervengan todas las áreas involucradas en la generación de valor, especialmente las funciones de apoyo.
 - v. Que en las empresas cooperativas, por su razón de ser, el trabajo con las personas, es el factor fundamental de su gestión.
- b. En la etapa de evaluar la gestión del capital humano y su impacto dentro del plan estratégico vigente, se pudo evidenciar en los capítulos uno y dos; que:
 - i. La cooperativa Jardín Azuayo es un referente nacional en las finanzas populares y solidarias, su crecimiento en los últimos años, hace de su gestión; un reto para mejorar los procesos internos.
 - ii. La organización actualmente cuenta con más de 800 colaboradores, dispersos en 44 puntos de atención, y siendo uno de sus principios fundamentales el desarrollo de las personas, esto cimienta que la gestión del talento humano es o debe ser un elemento estratégico de la institución.
 - iii. En el plan estratégico 2013 – 2018, la gestión del talento humano tiene un rol protagónico, de tal manera que se lo plasma en dos objetivos estratégicos, lo que hace evidente la intención de la institución de siempre pretender el desarrollo de su capital intelectual.

- iv.* A pesar que se han alcanzado indicadores positivos en el trabajo con el talento humano, la entidad ve la necesidad de mejorar varios procesos del área.
 - v.* El modelo de gestión, como un documento orientador al accionar de la institución, es sin duda la forma como Jardín Azuayo desea hacer su gestión en el tiempo, siendo fiel a sus principios y valores dentro del sector cooperativo.
 - vi.* Finalmente el modelo de gestión de la institución tiene mucho sentido humano, lo que le hace coherente con la propuesta que se ha planteado en el presente documento, que dentro de este modelo uno de sus principales líneas de desarrollo organizacional, es el mejoramiento de las competencias de su gente, por medio de la capacitación y formación como aspectos primordiales para cambiar paradigmas y formas de trabajo.
- c.* En la etapa de identificar las necesidades organizacionales respecto a la gestión del capital humano, se ejecutó un análisis de diagnóstico FODA, trabajados en el capítulo tres, se pudo identificar que:
- i.* Existen contextos internos y externos distintos, en el primero más fortalezas que debilidades del área, y en el segundo existen mayor amenazas que oportunidades.
 - ii.* En las fortalezas identificadas se puede mencionar entre los más relevante el apoyo que tiene la gestión de talento humano desde la alta dirección, además de la fuerte política interna que se posee para fortalecer procesos de capacitación en el área del cooperativismo, adicional a esto la fuerte cultura organizacional que Jardín Azuayo posee y que se es un factor que agrega valor a la productividad de la organización, esto resultado de su clima laboral y su poca rotación de personal, y finalmente el equipo de talento humano cuenta con personal preparado en enfocado para cumplir con su misión.
 - iii.* En las debilidades se rescata varios aspectos, entre ellos se puede aludir en los procesos de selección y su tiempo de respuesta hacia las necesidades de los equipos, asimismo el menester de mejorar los programas de inducción, que podrían afectar en el actuar del nuevo colaborador frente a las funciones de su puesto de trabajo, además se hace referencia a la inequidad en la capacitación al personal, esto resultado de la ejecución parcial de las

evaluaciones de desempeño con el que cuenta la cooperativa. Un punto importante del diagnóstico es el papel y las capacidades de los líderes de equipo, como el punto de apalancamiento para cuidar la cultura y fortalecerla, siendo el medio principal para tener un personal motivado y comprometido con la cooperativa

- iv.* En lo externo como amenaza se identifica la inestabilidad de los procesos laborales que lleva a cabo el gobierno, que genera incertidumbre en la aplicación de varias normas. Como un punto adicional y mucho más notable es la falta de talento formado en el sector de la economía popular y solidaria que no dota el sistema educativo actual y que limita en el reclutamiento de personal.
 - v.* Entre las oportunidades se recalca la buena imagen que tiene Jardín Azuayo tanto como cooperativa dentro de sector y también como empleador.
 - vi.* El proceso de diagnóstico de la gestión institucional y del área de talento humano fue altamente participativa, teniendo aportes desde varios puntos de vista: colaboradores, directivos y socios; lo que le hace mucho más enriquecedor el análisis de las propuestas que se han planteado desde aquellas observaciones
- d.* En la definición de las estrategias de la gestión del capital humano que se ajusten a las estrategias institucionales, y que se levantó en el capítulo cuatro; se puede mencionar que:
- i.* La metodología de Balance Scorecard, fue útil para el proceso de construcción de la planificación estratégica del área.
 - ii.* Se siguió un proceso metódico y organizado en la construcción del plan estratégico institucional y del área.
 - iii.* A pesar que tomo un tiempo considerable en la construcción, sin embargo la riqueza de los procesos de participación hacen que los trabajos hayan tenido mucho apropiamiento de los protagonistas en la elaboración.
 - iv.* La construcción del plan general tuvo una secuencia lógica en función de una ruta / cronograma de elaboración, que inició desde el año 2017 y se pretende que termine en el mes de octubre del 2018 con la aprobación del mismo por parte del Consejo de Administración.

- v. Dentro de las 7 estrategias institucionales definidas del plan, una de ellas se refiere exclusivamente a la gestión del talento humano y como esta afecta directamente en el ambiente laboral.
- vi. Se definieron dieciocho objetivos de la gestión del talento humano, que se vinculan directamente a las institucionales, como aporte de valor a la gestión institucional.
- vii. Todos los objetivos planteados en la propuesta, tienen directa conexión con la gestión institucional y los subsistemas el talento humano.
- viii. En el análisis del mapa estratégico de puede identificar las relación de los objetivos del área de talento humano con los resultados que la institución busca para sus sostenibilidad en el tiempo.
- ix. Se ha definido objetivos y con ellos indicadores que servirán como evaluación a la gestión del talento humano.
- x. En del cuadro de control se ha definido los objetivos con sus indicadores, periodos de evaluación, y los rangos aceptables para medir el impacto del plan dentro de la actividad institucional.
- xi. Al momento de la elaboración del presente proyecto; donde se está construyendo el plan institucional, no se pudo avanzar en las otras etapas de la construcción total del plan estratégico de talento humano, los planes operativos serán construidos en los meses de septiembre y octubre del 2018, quedando estas actividades fuera de este trabajo.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Coac Jardín Azuayo Cia. Ltda. (2014, Enero). Plan Estratégico Coac Jardín Azuayo, periodo 2014-2018. Recuperado de www.jardinazuayo.fin.ec
- Freire, P., Freire, A. M. A., & Freire, P. (2007). *Pedagogía de la esperanza: un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. México, D.F.: Siglo Veintiuno.
- Freire, P., & Ronzoni, L. (2015). *La educación como práctica de la libertad*. Madrid: Siglo XXI.
- Ivancevich, J. M., Dávila Martínez, J. F., & Sánchez Bedolla, G. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Polanyi, K., Stiglitz, J., Block, F., Block, F., & Suárez, E. L. (2012). *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Razeto Migliaro, L., & Razeto Migliaro, L. (1984). *Fundamentos de una teoría económica comprensiva. - 2. Versión. - 1994. - 506 S. graph. Darst.* Santiago: Academia de Humanismo Cristiano, Programa de Economía del Trabajo.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

SECCIÓN ANEXOS

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017

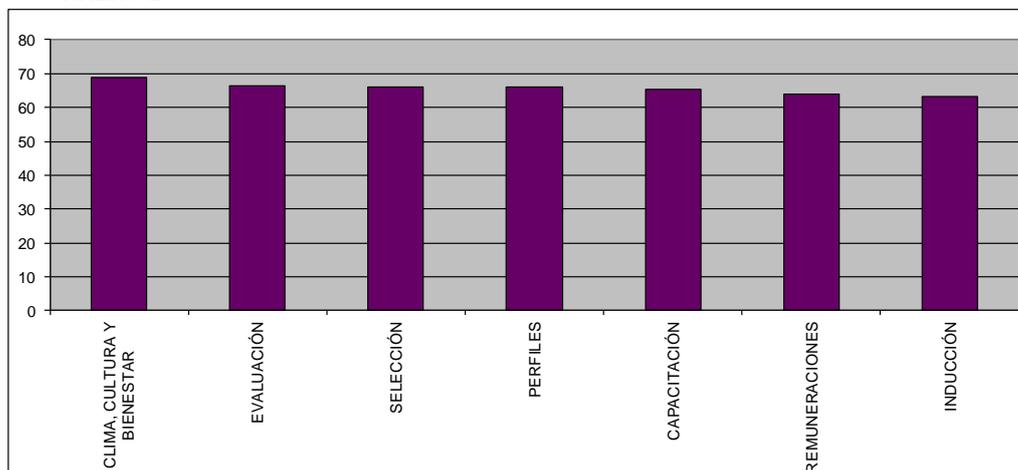


ANEXO 1

Resumen total por factores:		COAC JARDIN AZUAYO
Factores:		% Tendencia :
1	CLIMA, CULTURA Y BIENESTAR	68,81
2	EVALUACIÓN	66,45
3	SELECCIÓN	66,18
4	PERFILES	66,12
5	CAPACITACIÓN	65,22
6	REMUNERACIONES	64,06
7	INDUCCIÓN	63,09
Promedio obtenido:		65,70

Resumen total por factores: COAC JARDIN AZUAYO

ANEXO 2



Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017

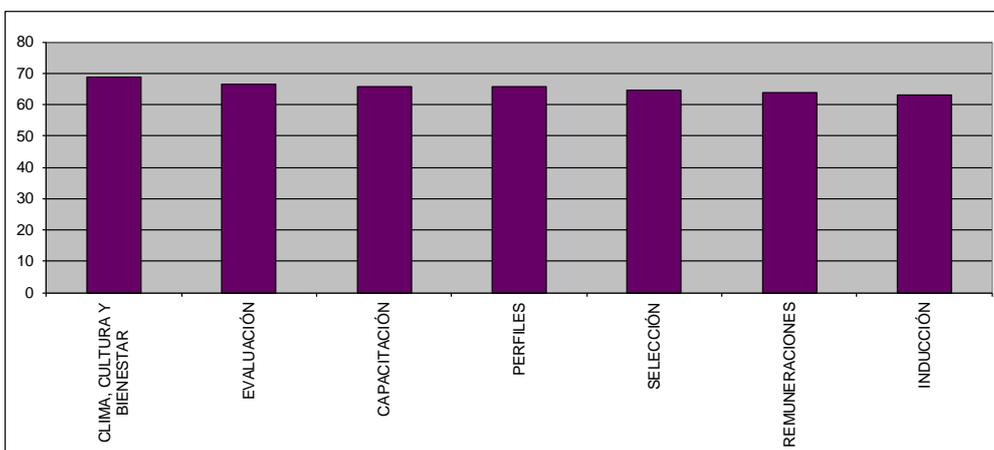


ANEXO 3

Resumen total por factores:		LIDERES DE EQUIPO
Factores:	% Tendencia :	
1	CLIMA, CULTURA Y BIENESTAR	68,71
2	EVALUACIÓN	66,36
3	CAPACITACIÓN	65,68
4	PERFILES	65,57
5	SELECCIÓN	64,66
6	REMUNERACIONES	63,69
7	INDUCCIÓN	63,02
Promedio obtenido:		65,38

Resumen total por factores:		LIDERES DE EQUIPO
-----------------------------	--	-------------------

ANEXO 4



Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017

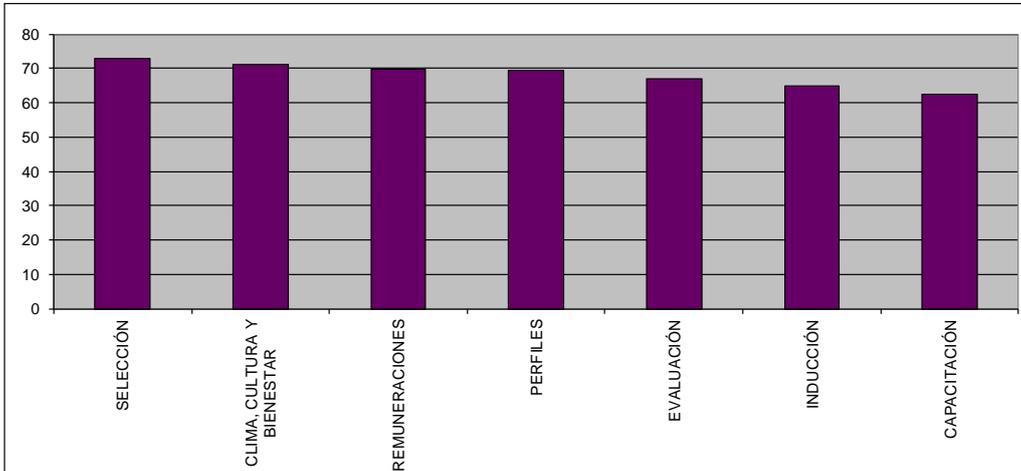


ANEXO 5

Resumen total por factores:		TALENTO HUMANO
Factores:	% Tendencia :	
1	SELECCIÓN	72,87
2	CLIMA, CULTURA Y BIENESTAR	71,06
3	REMUNERACIONES	69,74
4	PERFILES	69,38
5	EVALUACIÓN	67,00
6	INDUCCIÓN	64,80
7	CAPACITACIÓN	62,50
Promedio obtenido:		68,19

Resumen total por factores: TALENTO HUMANO

ANEXO 6



Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 7

Resumen preguntas por factor: CAPACITACIÓN		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que el proceso de evaluación de la capacitación que usamos es efectivo y permite la mejora continua	2	2,90	28	40,58	33	47,83	6	8,70
2	Considero que la capacitación que ejecutamos contribuye al cumplimiento de los principales objetivos e indicadores de la Institución	8	11,59	44	63,77	17	24,64		0,00
3	Considero que las capacitaciones proporcionadas por la institución ayudan para el fortalecimiento de conocimientos, destrezas y habilidades del personal	14	20,29	48	69,57	7	10,14		0,00
4	La capacitación que recibe el personal es justa y equitativa.	2	2,90	25	36,23	33	47,83	9	13,04
5	Los cursos de capacitación que recibe se programan en relación al perfil y resultados de la evaluación por competencias	4	5,80	26	37,68	33	47,83	6	8,70

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 8

Resumen preguntas por factor: EVALUACIÓN		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que la evaluación por competencias es un mecanismo para identificar fortalezas y una oportunidad para desarrollar mis debilidades	15	21,74	36	52,17	18	26,09		0,00
2	El proceso de evaluación es participativo	9	13,04	46	66,67	14	20,29		0,00
3	El proceso de evaluación por competencias considero etapas de socialización y capacitación efectivas tanto a evaluados como evaluadores	4	5,80	29	42,03	32	46,38	4	5,80
4	El proceso de evaluación por competencias se ejecuta de manera periódica en la organización	5	7,25	43	62,32	17	24,64	4	5,80
5	Todo el personal recibe retroalimentación una vez que el proceso de evaluación por competencias culmina.		0,00	28	40,58	28	40,58	13	18,84

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 9

Resumen preguntas por factor: INDUCCIÓN		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	El proceso de inducción considera la inducción a las funciones propias del puesto y del área	7	10,29	31	45,59	24	35,29	6	8,82
2	El proceso de inducción ha permitido alinear al nuevo personal a la cultura de la organización	11	16,18	27	39,71	26	38,24	4	5,88
3	El proceso de inducción me ha permitido desempeñar de mejor manera mis funciones	8	11,76	37	54,41	21	30,88	2	2,94
4	El proceso de selección al personal que se vincula a la Institución se ejecuta dentro de plazos razonables después de la contratación	6	8,70	34	49,28	22	31,88	7	10,14
5	La institución cuenta con un proceso de medición de la calidad de la inducción efectivo	2	2,99	12	17,91	41	61,19	12	17,91

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 10

Resumen preguntas por factor: CLIMA, CULTURA Y BENEFICIOS		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que la Cultura Organizacional es consistente con los Objetivos Estratégicos que tenemos.	15	21,74	44	63,77	8	11,59	2	2,90
2	El personal de Educación Cooperativa le inspira confianza	9	13,04	45	65,22	12	17,39	3	4,35
3	El personal de Educación Cooperativa le facilita la información necesaria para resolver su duda o problema	3	4,35	42	60,87	24	34,78		0,00
4	El personal de Educación Cooperativa muestra buena disposición para atenderle a usted y a los miembros de su equipo	11	16,42	48	71,64	7	10,45	1	1,49
5	El personal de Talento Humano le facilita la información necesaria para resolver su duda o problema	6	8,82	51	75,00	10	14,71	1	1,47
6	El personal de Talento Humano le inspira confianza	13	18,84	45	65,22	11	15,94		0,00
7	El personal de Talento Humano muestra buena disposición para atenderle a usted y a los miembros de su equipo	17	24,64	44	63,77	8	11,59		0,00
8	He observado mejoras en la gestión del talento humanos en los últimos 2 años	12	17,65	33	48,53	21	30,88	2	2,94
9	La comunicación de Educope con los demás equipos es la adecuada	5	7,25	31	44,93	29	42,03	4	5,80
10	La comunicación de Talento Humano con los demás equipos es la adecuada	4	5,80	35	50,72	28	40,58	2	2,90
11	La Institución cuenta con líneas de carrera definidas		0,00	17	25,37	36	53,73	14	20,90
12	La Institución realiza análisis periódicos del clima laboral para la generación de diagnósticos e estrategias de intervención	5	7,25	34	49,28	24	34,78	6	8,70
13	Los beneficios que maneja la Institución para el personal son competitivos	8	11,59	40	57,97	18	26,09	3	4,35

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 11

Resumen preguntas por factor: PERFILES		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que todas las personas de la Institución conocen el Perfil de Competencias de su puesto	1	1,45	25	36,23	37	53,62	6	8,70
2	El perfil de competencias es una herramienta orientadora para ayuda a clarificar las funciones de cada posición	13	19,12	46	67,65	8	11,76	1	1,47
3	El perfil de competencias ha sido usado como la base para aplicar todos los procesos de talento humano	7	10,29	46	67,65	15	22,06		0,00
4	Los perfiles de competencias siempre se mantienen actualizados	3	4,35	29	42,03	32	46,38	5	7,25

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 12

Resumen preguntas por factor: REMUNERACIONES		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que las remuneraciones que maneja la Institución han sido determinadas de una manera técnica	8	11,76	38	55,88	19	27,94	3	4,41
2	Considero que las remuneraciones que tenemos son equitativas. A igual responsabilidad igual remuneración	8	11,76	24	35,29	28	41,18	8	11,76
3	El sistema de incentivos de la Institución es objetivo y motiva al personal	10	14,71	23	33,82	29	42,65	6	8,82
4	Nuestros sueldos son competitivos en el mercado laboral	8	11,94	27	40,30	24	35,82	8	11,94

Encuestas de Diagnóstico

Encuesta de TH 2017



ANEXO 13

Resumen preguntas por factor: SELECCIÓN		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
Preguntas :		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
1	Considero que es efectivo el reclutamiento y la atracción de candidatos para las distintas vacantes en su área	4	5,88	47	69,12	17	25,00		0,00
2	El proceso de selección de candidatos considera el alineamiento a la Cultura Organizacional y al Estilo de Liderazgo de cada equipo	6	8,82	40	58,82	20	29,41	2	2,94
3	El tiempo en que se cubre las vacantes luego de presentarse un requerimiento es oportuno		0,00	19	27,54	33	47,83	17	24,64
4	Los candidatos seleccionados cumplen con las expectativas de los equipos usuarios	6	8,82	50	73,53	12	17,65		0,00
5	Los instrumentos de medición de competencias que se utilizan son consistentes con los perfiles que se seleccionan	7	10,45	37	55,22	23	34,33		0,00