



**CARRERA: ADMINISTRACIÓN**

**TEMA:**

**Propuesta de mejora del proceso de Inducción a la Institución en  
la COAC “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.**

**Proyecto Integrador de Grado previo a la obtención del título de  
Tecnólogo Superior en Administración**

**AUTOR:**

**María Dolores Farfán Quito**

**TUTOR:**

**Msc. Noemy Sandoval**

**D.M. Quito, 17 de junio 2022**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a Dios quien es mi roca y mi fuerza que me permite cumplir mis propósitos y me da valentía para ser la mujer que soy hoy en día.

Quiero agradecer y dedicar este paso importante de mi vida a mi madre. Mujer fuerte y luchadora que ha dado todo por mí, no ha dejado que me falte nada y ha permitido que llegue hasta aquí, me ha apoyado y guiado por el buen camino, no habría llegado hasta este punto si no fuese por usted, le amo y nunca me alcanzara la vida para agradecer todas y cada una de las cosas que hace y que seguramente continuará haciendo.

Nunca es tarde para empezar es por ello por lo que hoy puedo decir con orgulloso que estoy a un paso de lograr una gran meta y quiero agradecerte a ti hijo mío por ser parte de ello. Eres mi más grande inspiración y mi más grande ejemplo.

Quería tomarme el tiempo para también dedicar este momento a mi esposo y decir lo mucho que significa para mí. Se ha convertido en una piedra en mi vida, algo sólido y seguro en lo que puedo apoyarme. Saber que está a mi lado me hace tan feliz.

Y por último a toda mi demás familia que de una u otra manera han aportado de manera positiva para culminar mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y colaboradores que hacen la Cooperativa “Jardín Azuayo” que más de ser mi lugar de trabajo es mi segundo hogar que me ha permitido crecer a manera personal como profesional y sobre todo por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo de mi proyecto.

De igual manera mis agradecimientos a el Instituto Tecnológico Internacional Universitario, a toda la carrera de Administración, a cada uno de mis profesores que fueron durante mi proceso de formación y de manera especial a el Msc. Christian Carvajal quien con su apoyo y su valioso conocimiento hizo que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Msc. Noemy Sandoval, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## **AUTORÍA**

Yo, María Dolores Farfán Quito autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

**María Dolores Farfán Quito**  
**CI.0105772156**

D.M. Quito, 17 de junio de 2022

## **CERTIFICACIÓN**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, de Quito, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

**Msc. Noemy Sandoval.**  
**Tutora de Trabajo de Titulación**

D.M. Quito, 17 de junio de 2022

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA**

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La **Msc. Noemy Sandoval** y por sus propios derechos en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera; y la Sra. María Dolores Farfán Quito por sus propios derechos, en calidad de autor del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA: UNO. - La Sra. María Dolores Farfán Quito realizó el trabajo fin de carrera titulado: **Propuesta de mejora del proceso de Inducción a la Institución en la COAC “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.** para optar por el título de, Tecnólogo/a en Administración en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, bajo la dirección del **Msc Noemy Sandoval.**

DOS. - Es política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, que los trabajos fin de carrera se aplique, se materialicen y difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: Los comparecientes, **Msc. Noemy Sandoval** en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera y la Sra. María Dolores Farfán Quito, como autor de este, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de Carrera titulado: **Propuesta de mejora del proceso de Inducción a la Institución en la COAC “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.** y conceden autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: Aceptación: las partes declaradas que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derecho.

**Msc. Noemy Sandoval**  
**Quito, 17 de junio de 2022**

**María Dolores Farfán**

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
AUTORÍA.....	4
CERTIFICACIÓN .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	13
RESUMEN.....	14
CAPÍTULO I.....	15
1.1 Marco contextual – antecedentes .....	16
1.2 Análisis del proceso de Inducción.....	16
1.3 Problema de investigación .....	19
1.4 Definición del problema.....	22
1.5 Idea a defender .....	22
1.6 Objetivo de estudio y plan de acción .....	22
1.7 Justificación.....	23
1.8 Objetivos .....	24
1.8.1 Objetivo General .....	24
1.8.2 Objetivos Específicos.....	24
CAPÍTULO II .....	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Institución Financiera.....	25
2.2 La pobreza de Ecuador.....	25
2.3 Banco.....	26
2.4 Cooperativa .....	26
2.5 El Cooperativismo.....	27

2.6 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo .....	30
2.6.1 Misión institucional.....	32
2.6.2 Visión 2023 .....	32
2.6.3 Valores que orientan a la institución.....	32
2.7 Economía Popular y Solidaria.....	34
2.7.1 Sistema financiero popular y solidario.....	36
2.7.2 Metodología para la definición de segmentos y niveles .....	39
2.7.3 Cuatro segmentos de COAC .....	39
2.8. Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su ámbito de aplicación .....	42
2.8.1 Cultura Organizacional .....	45
2.8.1.1 La importancia de la cultura organizacional .....	45
2.8.1.2 Componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa .....	45
2.8.1.3 La estructura de poder define la cultura organizacional .....	46
2.8.1.4 Las relaciones definen la cultura organizacional .....	47
2.8.1.5 Cómo establecer la cultura organizacional .....	48
2.9. Normativa.....	49
2.9.1 Políticas de la Cooperativa.....	49
2.9.2. Reglamentos.....	50
2.9.3 Manuales .....	50
2.9.4 Procesos.....	51
2.9.4.1 Procesos Estratégicos .....	52
2.9.4.2 Procesos Operativos .....	54



	9
2.9.4.3 Procesos de Apoyo .....	55
2.9.5 Seguridad y Salud Ocupacional .....	57
2.9.5.1 Educación Cooperativa .....	62
2.9.6 Educación.....	62
2.9.7 Capacitación.....	62
2.9.7.1 Inducción a la Institución.....	62
2.9.7.2 Inducción Híbrida.....	62
2.10 Enfoque Económico.....	63
2.10.1 Ahorro .....	63
2.10.2 Ahorros a la Vista.....	63
2.10.3 Certificado de Depósitos .....	63
2.10.4 Ahorro Programado.....	64
2.10.5 Crédito.....	65
2.10.5.1 Crédito Ordinario .....	65
2.10.5.2 Crédito Sin Ahorro.....	65
2.10.5.3 Crédito Emergente .....	65
2.11 Gobierno Cooperativo.....	65
2.11.1 Quienes son nuestros socios.....	66
2.12. Enfoque Social .....	66
2.13 Patrimonio y Capital Social .....	66
<b>CAPÍTULO III - INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA .....</b>	<b>68</b>
3.1 Antecedentes diagnósticos .....	68
<input type="checkbox"/> Cajero .....	69
<input type="checkbox"/> Cajero Back up .....	69
<input type="checkbox"/> Gestor Operativo .....	69

	10
<input type="checkbox"/> Asesor de Servicios .....	69
<input type="checkbox"/> Asesor Cooperativo .....	69
<input type="checkbox"/> Educador Cooperativo .....	69
<input type="checkbox"/> Asesor de Call Center (Coordinación) .....	69
<input type="checkbox"/> Responsable de oficina .....	69
3.2 Proceso Actual de Incorporación del Nuevo Colaborador.....	70
CAPÍTULO IV .....	72
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	72
4.1 Aplicación de Encuesta .....	72
4.2 Indicadores .....	72
4.3 Resultados de la Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores.....	74
<input type="checkbox"/> Parte 1: Datos Informativos.....	74
<input type="checkbox"/> Parte 2: Inducción a la Institución .....	78
<input type="checkbox"/> Parte 3: Inducción Específica Virtual al Cargo .....	84
<input type="checkbox"/> Parte 4: Inducción Práctica al Cargo .....	93
4.4 Proceso de Incorporación del Nuevo Colaborador .....	100
4.5 Síntesis del capítulo.....	101
CAPÍTULO V PROPUESTA .....	102
5.1 Tema.....	102
5.2 Datos informativos .....	102
5.3 Antecedentes de la propuesta .....	103
5.4 Justificación.....	105
5.5 Objetivos .....	106
5.6 Análisis de factibilidad.....	106

	11
5.7 Metodología .....	107
5.8 Propósito de la campaña.....	107
5.9 Misión de la COAC-Jardín Azuayo .....	107
5.10 Visión 2023 de la COAC-Jardín Azuayo.....	108
5.11 Matriz FODA .....	108
5.12 Destinatarios.....	110
5.13 Duración de la campaña .....	110
5.14 Recursos a emplear para la capacitación.....	110
CAPITULO VI.....	129
6.1 Conclusiones .....	129
6.2 Recomendaciones.....	130
6.3 Referencias.....	131
6.4 Anexos.....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tabulación 1 .....	73
Tabla N° 2 Tabulación 2 .....	74
Tabla N° 3 Tabulación 3 .....	75
Tabla N° 4 Tabulación 4 .....	76
Tabla N° 5 Tabulación 5 .....	77
Tabla N° 6 Tabulación 6 .....	78
Tabla N° 7 Tabulación 7 .....	79
Tabla N° 8 Tabulación 8 .....	80
Tabla N° 9 Tabulación 9 .....	81
Tabla N° 10 Tabulación 10 .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Pirámide de Maslow .....	61
Gráfico N°2 Ubicación de la empresa.....	69
Gráfico N°3 Organigrama de empresa.....	70
Gráfico N°4 Tabulación 1 .....	73
Gráfico N°5 Tabulación 2 .....	74
Gráfico N°6 Tabulación 3 .....	75
Gráfico N°7 Tabulación 4.....	76
Gráfico N°8 Tabulación 5 .....	77
Gráfico N°9 Tabulación 6.....	78
Gráfico N°10 Tabulación 7 .....	79
Gráfico N°11 Tabulación 8 .....	80
Gráfico N°12 Tabulación 9 .....	81
Gráfico N°13 Tabulación 10 .....	82
Gráfico N°14 Microentorno de empresa.....	83
Gráfico N°15 Macroentorno de empresa .....	85
Gráfico N°16 Tarjeta de presentación.....	87

**Propuesta de mejora del proceso de Inducción a la Institución en la  
COAC “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.**

**María Dolores Farfán Quito**

Msc. Noemy Sandoval

D.M. Quito 15 de junio de 2022

**RESUMEN**

El presente proyecto integrador da a conocer la propuesta de mejora al proceso de Inducción a la Institución, así como también al proceso de inducción al cargo en la COAC Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” para lo cual se realizó una investigación previa del proceso actual y cuáles han sido los aciertos y las falencias.

Esta información ha sido recolectada mediante encuestas a los colaboradores que han sido participes del proceso. En donde se pudo visualizar que el proceso estaba implementado para realizarlo de manera presencial y que a raíz de la pandemia tuvo algunos inconvenientes en la metodología ya que tenía otra visión.

De acuerdo con los resultados obtenidos se buscó la metodología adecuada para generar los cambios pertinentes para que el proceso de inducción tanto institucional como del cargo sea fructífero en el momento de impartir la metodología. Así como se pudo evidenciar que los tiempos de los facilitados en la coordinación de las agendas para la semana del proceso es un poco complejo en relación a los tiempos de los

mismos, así como los espacios de participación suelen ser homogéneos en donde se propone re estructurar la agenda e incluso las visitas a las localidades como parte del proceso tener un cronograma ya pre establecido con posibles localidades en donde permitan tener una visión amplia de la filosofía y cultura organizacional de la COAC “Jardín Azuayo”.

Con relación al proceso de inducción al cargo en cuál se lo realizaba en las oficinas operativas con una duración de tres a cuatro semanas dependiendo del cargo sea de: cajero, servicios y crédito. Se contempla que a causa de la pandemia se convirtió en un proceso virtual el mismo que no tuvo el impacto deseado.

Ahora en la actualidad está en proceso de implementación un laboratorio en donde se realice el primer proceso de inducción al cargo con los temas básicos y cuando concluya su primera fase enviarlos a las localidades de dónde pertenecen con el afán de disminuir costos operativos mientras se desarrolla la fase final de esta manera también se contribuye a que conozcan a sus nuevos integrantes y los puedan incluir en actividades extracurriculares.

Como parte de la etapa final del proceso se debe realizar un seguimiento del avance de los conocimientos adquiridos en la metodología, filosofía y cultura organizacional dentro del proceso.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Nombre del proyecto**

Propuesta de mejora del proceso de Inducción a la Institución en la COAC “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.

#### **1.1 Marco contextual – Antecedentes**

Para desarrollar una propuesta de mejora al proceso de inducción que actualmente se lleva a cabo dentro de la institución, es necesario conocer la situación actual del mismo, mediante previo seguimiento al programa, con el fin de conocer la manera en cómo se está implementando, el efecto que tiene en los nuevos colaboradores, y finalmente conocer si se está cumpliendo con la planificación previa y supliendo las necesidades de capacitación a los nuevos colaboradores; esto con el objetivo de poder cumplir con la misión y visión que actualmente tiene la cooperativa y de mano con sus valores, poder garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación de servicios financieros, aumentando a la vez, el nivel de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias de los nuevos colaboradores de la COAC Jardín Azuayo.

#### **1.2 Análisis del proceso de Inducción**

Después de examinar el proceso de inducción que actualmente se realiza a los nuevos colaboradores de la cooperativa, se puede observar que existen más de 18 temáticas diferentes que pertenecen a las distintas áreas de la empresa, tales como Gerencia, el departamento de Talento Humano, Servicios Cooperativos, el departamento de Comunicación, Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento de Tesorería, Área de Tecnología, entre otros.



Dado que intervienen aproximadamente más de 33 colaboradores de diferentes áreas de la cooperativa en el proceso de inducción, se evidencia que existe cierta dificultad en la coordinación de los mismos para asistir a dicho proceso, ya que cada uno cuenta con funciones adicionales en sus respectivos cargos, además el tema de la virtualidad ha generado reuniones frecuentes de asistencia obligatoria para tratar asuntos relevantes a sus labores, lo que ocasiona que existan interferencias al asistir a la inducción, ocasionando que las temáticas se planifiquen de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores, en lugar de seguir un proceso ordenado en las mismas.

Cabe mencionar que la planificación del proceso de inducción tanto general como específica, únicamente se desarrolla para “oficinas”, identificando que para el área de “coordinación” se lleva a cabo un proceso de inducción específica diferente y autónoma a cada departamento, de acuerdo con las exigencias del líder y de las necesidades del cargo. Esto se debe principalmente a que existen aproximadamente 140 cargos, por lo que recién se encuentran desarrollando planes para los mismos, que estén acordes a las distintas funciones.

De este modo, se han podido identificar ciertas ventajas:

- Optimización de herramientas digitales como Zoom, Microsoft Teams y Plataforma Moodle de EDUCOOPE con los respectivos temas y actividades a desarrollar, que permiten compartir información de manera oportuna dando respuesta a todos los colaboradores.
- Utilización de medios de comunicación accesibles y rápidos como WhatsApp para comunicados importantes y envío de links para acceder a las respectivas reuniones.
- Presencia de líder que realiza seguimiento y control a los nuevos trabajadores que ingresan a la cooperativa, tanto al momento que inicia la inducción virtual, así como cuando culmina.
- Uso de material audiovisual y documentos escritos como manuales e instructivos enviados a través de los diferentes canales de comunicación.

De igual manera se identificaron ciertas falencias durante el proceso de inducción, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Tiempo prolongado frente al computador, ocasionando pérdida de interés y riesgos en la salud.
- Poca interacción por parte de los nuevos colaboradores.
- Charlas demasiado extensas acordes al tema a tratar, por lo cual ciertos temas se encuentran poco centralizados al argumento que se intenta dar a conocer al colaborador.
- Material deficiente y poco interactivo por parte de los responsables, tales como: diapositivas con demasiado texto.
- Ausencia de dinámicas como pausas activas o juegos interactivos entre los colaboradores, de manera que no se administra adecuadamente el espacio para las respectivas actividades.
- Tiempo no planificado por parte de algunos responsables, ocasionando que existan actividades post – inducción, mismas que deberían realizarse dentro del proceso. Esto ocasiona que, además de estar todo el día frente al computador, los colaboradores se tomen más tiempo desarrollando las respectivas actividades que no se ejecutaron dentro del espacio establecido para la inducción.
- Ausencia de ejemplos aplicados más a la realidad, lo que puede ocasionar que los nuevos integrantes no cuenten con la información necesaria para posibles problemáticas.
- Conexiones inestables por parte de algunos integrantes, ocasionando que no puedan seguir adecuadamente el proceso de inducción.
- Deficiente conocimiento del manejo de aplicaciones virtuales por parte de algunos colaboradores, provocando falencias en el proceso.
- Problemas de acceso a la plataforma virtual, visualizándose lentitud en el sistema para completar las respectivas actividades.

Por último, de acuerdo con el análisis realizado se ha observado que se lleva a cabo una evaluación de satisfacción deficiente y bastante general una vez finalizado el periodo de inducción, la cual es relevante para identificar si los participantes han tenido una adecuada comprensión de la información proporcionada, es por ello que se propone aplicar un formato de evaluación de conocimientos para obtener una retroalimentación de la efectividad del proceso.

### **1.3 Problema de investigación**

Para llevar a cabo la nueva modalidad dentro del proceso de inducción, se propone trabajar con escuelas de formación que consisten en laboratorios para uso exclusivo de los nuevos integrantes de la cooperativa, con la finalidad de destinar espacios de formación para capacitar al nuevo personal con respecto a las diferentes funciones que deben desarrollar; de este modo, a continuación, se presentan los objetivos de las escuelas mencionadas:

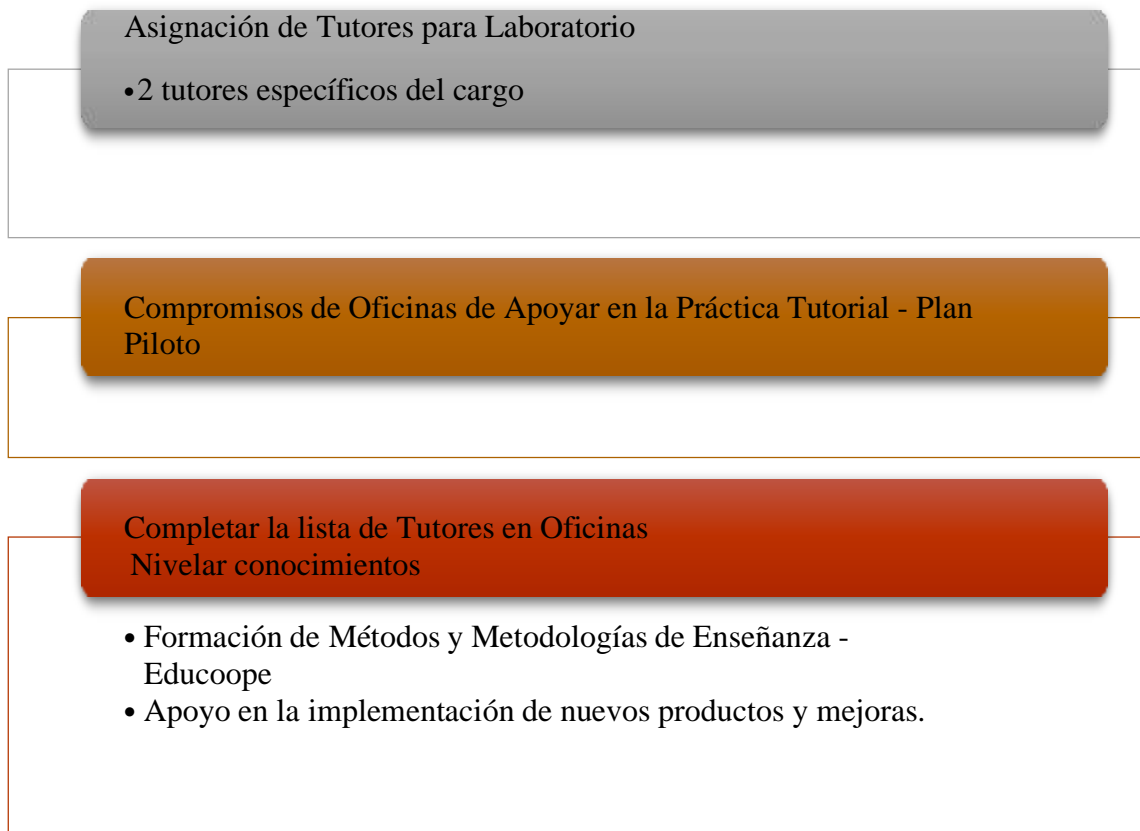
#### ***Objetivos***

- Proveer a las Oficinas de personal competente.
- Mayor conocimiento y comprensión de Políticas, Manuales y Procesos.
- Mayor conocimiento del Manejo del sistema Operativo JASIT- sistemas externos aprenderán en la práctica tutorial
- Incorporar y/o potenciar Buenas Prácticas de atención (Trato al Socio) y Servicio (Asesorar al Socios sobre los productos que satisfagan sus necesidades).

#### ***Requerimientos para Escuelas de Formación***

Para empezar con las escuelas de formación se deben tomar en cuenta los siguientes requerimientos.

Ilustración 28: Requerimientos para Escuela de Formación:



Del mismo modo, es necesario la disponibilidad de equipos específicos para las escuelas, con el fin de dar una adecuada formación y capacitación al nuevo personal.

Tabla 9: Recursos materiales

<b>Cargos: Cajeros y Cajeros Back Up</b>	<b>Cargos: Asesor de Servicios, Asesor Cooperativo, Gestor Operativo, Asesor de Call Center y Responsable de Oficina</b>
10 unid. de computadoras	10 unid. de computadoras
10 unid. de impresoras matriciales	2 unid. de impresoras Xerox.
10 unid de calculadoras	12 mesas de trabajo
12 mesas de trabajo	1 pizarra
1 pizarra	1 proyector
1 proyector	

Cabe indicar que, para el planteamiento de la inducción híbrida, el Departamento de EDUCOOPE se encuentra en solicitud y gestión de los espacios físicos, por lo cual, actualmente se están coordinando las aulas, compra de equipos y delimitando el número mínimo y máximo de nuevos colaboradores que ingresan por mes para cumplir todos los protocolos de bioseguridad y garantizar el aprendizaje.

### **Métodos y Metodologías de Enseñanza**

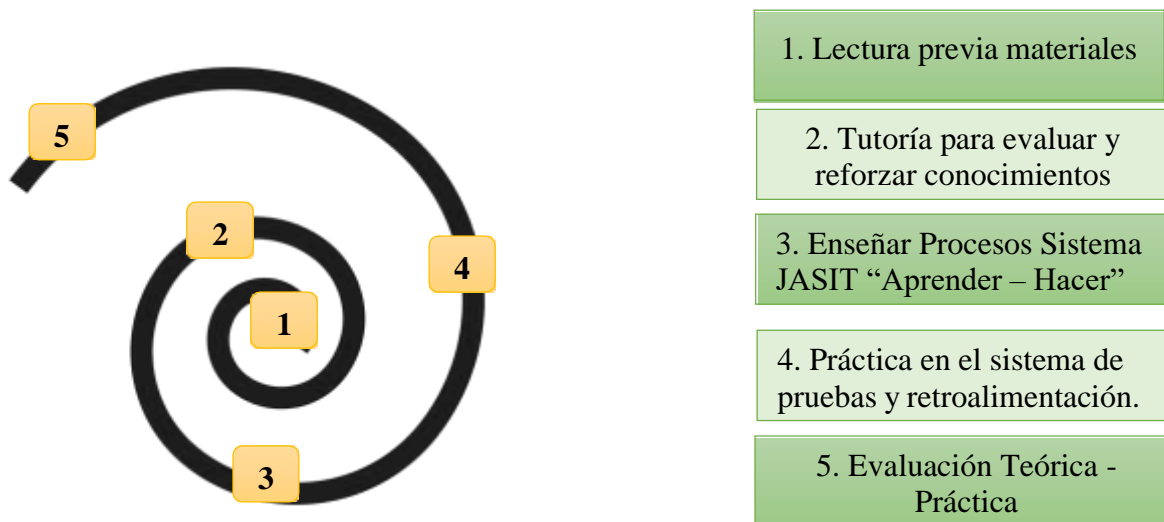
Para desarrollar un adecuado proceso de inducción, se plantean ciertos métodos y metodologías para aquellas temáticas que se realicen de manera híbrida, tal como se presenta a continuación:

Tabla 10: Método y Metodologías de Enseñanza

<b>Metodologías</b>		
Tutoría	Grupal	Juegos de Roles
Exposiciones	Cuatro pasos	Clínicas de Atención y Servicio

No obstante, para aquellos temas que se desarrollarán en laboratorios, se plantean ciertas metodologías de enseñanza como la técnica de espiral que se presenta a continuación:

Ilustración 29: Técnica del Espiral Creciente



La técnica de espiral de conocimientos es muy utilizada dentro de la cooperativa, ya que conlleva una metodología que es consecuente con las opciones pedagógicas de la institución, además se argumenta con profundas reflexiones occidentales y latinoamericanas con el fin de contestar al orden de desigualdad vigente, recomendando una educación popular donde los colaboradores son el centro y los facilitadores tienen la posibilidad de participar cooperativamente en la búsqueda de un satisfactorio proceso de inducción de acuerdo a posturas éticas, políticas y pedagógicas de la COAC. Jardín Azuayo.

#### **1.4 Definición del problema**

Carencia de un manual de proceso del Proceso de Inducción a la Institución.

#### **1.5 Idea a defender**

Mediante la Propuesta de mejora al proceso de Inducción a la Institución en la Cooperativa se plantea realizar un manual práctico y eficiente de procesos.

#### **1.6 Objetivo de estudio y plan de acción**

##### **Objetivo de estudio**

Mejora al proceso de Inducción a la Institución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.

##### **Campo de acción**

La inducción se ha convertido en un proceso de vital importancia en la cooperativa, ya que su objetivo principal es familiarizar al nuevo colaborador con la institución y con los compañeros de trabajo, es por ello por lo que, este proceso debe efectuarse antes de iniciar las funciones para el cual fue contratado el colaborador, evitando tiempos y costos que se pierden tratando de conocer a la institución por cuenta propia.

## **1.7 Justificación**

Actualmente la COAC. Jardín Azuayo desarrolla sus actividades de manera mixta, aproximadamente el 90% de coordinación realiza sus actividades mediante la modalidad de teletrabajo, mientras que las oficinas en un 95% realiza trabajo presencial, esto debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, lo que ha derivado que la Cooperativa ponga en marcha varios proyectos que se acoplen a la virtualidad, con el fin de precautelar la salud de sus colaboradores.

Entre estos proyectos, se encuentra el proceso de inducción de la cooperativa, mismo que anteriormente se realizaba de manera presencial, donde se desarrollaban un sin número de actividades, tales como viajes, charlas, dinámicas, juegos, entre otros, con el fin de que los nuevos colaboradores adquieran conocimientos de la cultura organizacional, normativa interna, tareas a desempeñar y los diversos riesgos a los que pueden estar expuestos, promoviendo el cumplimiento de las normas y reglamentos internos que den lugar a un trabajo cooperativista y de apoyo mutuo.

Sin embargo, a inicios del año 2020 donde se originó la pandemia, el proceso de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores de la cooperativa se ha estado llevando a cabo de manera virtual, utilizando diferentes herramientas y plataformas informáticas; no obstante, este nuevo mecanismo que se maneja tiene algunas desventajas, afectando a este importante proceso educativo y familiarización con la institución.

Para mejorar el proceso de inducción implementado por el departamento de EDUCOOPE, se proponen cambios en este, que contribuyan con el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de los nuevos compañeros del área de coordinación y oficinas, y que, a su vez, fomente la ampliación de conocimientos sobre la cooperativa, optimizando el orden de este proceso y también la comunicación interna.

Por tal razón nace la necesidad de modificar y actualizar este proceso, analizando la situación actual y proponiendo un plan de mejora, a través del desarrollo de propuestas integrales acordes al entorno COVID, que permita reforzar el sentido de pertenecía, así como también, un excelente desempeño, cumplimiento y satisfacción de los colaboradores.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Establecer una propuesta de mejora a través de un manual de procesos para facilitar la inducción a los nuevos colaboradores de la COAC Jardín Azuayo fortaleciendo su sentido de pertenencia y su rol para que puedan realizar sus funciones de forma autónoma y efectiva.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del proceso de inducción a los nuevos colaboradores de la cooperativa.
- Reconocer las fortalezas y debilidades del proceso actual de inducción.
- Desarrollar propuestas integrales de mejora que optimicen el proceso de inducción para el nuevo personal de ingreso a la institución.
- Plantear un modelo de evaluación para identificar los conocimientos adquiridos durante el programa de inducción.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Institución Financiera**

Sociedad que interviene en los mercados financieros, cuya actividad consiste en captar fondos del público e invertirlos en activos financieros. (Superintendencia de Bancos, 2021)

#### **2.2 La pobreza de Ecuador**

Las condiciones sociales de una población se reflejan en el nivel de pobreza de esta y también en sus índices de desigualdad. Si se entiende al desarrollo como la expansión de las capacidades de la gente, tal como lo plantea Amartya Sen, lo obvio sería estudiar cómo se supera la pobreza desde un enfoque de capacidades. Sin embargo, hay limitaciones que dificultan la utilización de este enfoque. En primer lugar, no existe un consenso definido en la comunidad académica sobre como operacionalizar la noción de capacidades. En segundo lugar, si nos concentramos en dos capacidades básicas (educación y salud) no existe información disponible, con periodicidad anual, que nos permita evaluar los cambios en el corto plazo.

Resulta complejo el manejo del umbral entre ciudad y campo, aquí aflora el problema de cómo considerar la situación de quienes no tienen ingresos monetarios. Parte de la población indígena no está monetizada y tiene sistemas de autoabastecimiento e inclusive de trueque. Una ventaja del método del ingreso es que permite analizar los cambios en la pobreza en el corto plazo debido a cambios en las condiciones macroeconómicas.

Una desventaja es que el ingreso es demasiado volátil. Sin embargo, la disponibilidad de información de ingreso en las encuestas de hogares es un factor clave para optar por este método de medición. (Ponce & Acosta, 2010).

### **2.3 Banco**

Se refiere a un tipo de Entidad Financiera de crédito, en donde su principal fin es controlar y administrar el dinero, por medio de diferentes servicios que ofrecen a sus clientes. La principal función de un banco es recoger los capitales de diferentes clientes o empresas que confían sus recursos por medio de cuentas de ahorro o cuentas corrientes. (Galán, 2022)

### **2.4 Cooperativa**

La cooperativa es una unión voluntaria y democrática entre miembros para administrar y gestionar diversos convenios entre las partes, a fin de sacar adelante un proyecto.

Entre los diferentes modelos de asociaciones humanas que se pueden desarrollar con fines económicos, uno de los más populares desde hace más de un siglo es la cooperativa. Se trata de una unión de trabajadores de forma voluntaria.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), órgano que promueve el movimiento desde su fundación en 1895 en la ciudad inglesa de Manchester, redactó una ‘Declaración de Identidad Cooperativa’.

En él, definieron el concepto como “asociación autónoma para hacer frente a las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros a través de una empresa de propiedad conjunta”. (Economipedia\_ Haciendo fácil la Economía, 2020)

#### **Objetivos de una cooperativa**

Los objetivos básicos de una cooperativa son asociar fuerzas entre los socios a través de una empresa, para lograr las aspiraciones comunes y actuar en beneficio de todo el grupo.

Buscan un beneficio interdependiente de sus partes, ofrecer calidad a precios económicos y compartir riesgos a través del apoyo mutuo.

#### **Tipos de cooperativas**

Existen muchos tipos de cooperativas que ofrecen un amplio abanico de posibilidades, ya que pueden dedicarse a muchas actividades.

- ✓ Trabajo.
- ✓ Consumo.
- ✓ Comercialización.
- ✓ Enseñanza.
- ✓ Créditos.
- ✓ Servicios.
- ✓ Cultura.
- ✓ Pesca.
- ✓ Agricultura.

## **2.5 El Cooperativismo**

El cooperativismo es un movimiento creado para atender necesidades comunes de las personas por medio de empresas asociativas de propiedad compartida y gestión democrática. Nace en Europa en el contexto de la revolución industrial del siglo XIX; en efecto, ante la sed de acumulación de riqueza en el capitalismo, que surgía con enorme fuerza, los campesinos fueron expulsados de sus tierras y los obreros de las factorías recibían un trato inhumano, con jornadas laborales de hasta 18 horas y remuneraciones miserables.

Como consecuencia, las reacciones no se hicieron esperar, destruyendo máquinas o protestando en las calles, con las consiguientes represiones violentas. Paralelamente al Capitalismo surgió el Socialismo, una doctrina contestataria con distintas tendencias, cuya aspiración común era la de una sociedad equitativa, de personas libres, que encuentren en el trabajo un medio para satisfacer las necesidades y realizarse como humanos. Sus seguidores, a la vez que organizaban huelgas para protestar por los tratos inhumanos, crearon cooperativas en varios países europeos, con el fin de conseguir la deseada equidad social, pero estas cooperativas tuvieron casi siempre una vida corta (Miño, 2013). En 1843, en la ciudad inglesa de Rochdale, 28 huelguistas despedidos de una fábrica textil se reunieron para decidir en conjunto qué hacer con sus vidas. Charles Horwath, seguidor de Robert Owen (un socialista utópico considerado el padre del Cooperativismo), propuso formar una cooperativa. Para esto

debían analizar por qué fracasaron las cooperativas anteriores, adoptar los principios propuestos por los socialistas y definir reglas prácticas de funcionamiento. Después de largas y acaloradas discusiones, decidieron formar una cooperativa de consumo que empezó a funcionar el 24 de diciembre de 1844.

A pesar de un sinnúmero de dificultades, la cooperativa tuvo mucho éxito, atribuido sobre todo a que sus fundadores habían formulado un conjunto sencillo, claro y contundente de principios, que les permitió dirigir la organización en beneficio de sus miembros. (Vázquez, Lalvay, & Vázquez, 2019).

Las cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y prescindiendo de su Ley de Cooperativas, entraron al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Este abuso de poder puso a dichas cooperativas a desarrollar prácticas exclusivamente bancarias, al margen de su doctrina y fines sociales, con lo cual se lesionaron elementos vitales de la cultura cooperativa. La cooperativa más grande de entonces, la San Francisco Asís, fue intervenida y puesta en liquidación, hecho que no se consumó por la tenaz resistencia de sus directivos. (Vázquez, Lalvay, & Vázquez, 2019)

En 1999 los bancos entraron en una grave crisis financiera y las cooperativas de ahorro y crédito, como no especularon, salieron fortalecidas de esa situación. En efecto, entre 1998 y 2008, las cooperativas crecieron en más de 60 veces sus depósitos, en tanto que los bancos no llegaron a duplicarlos.

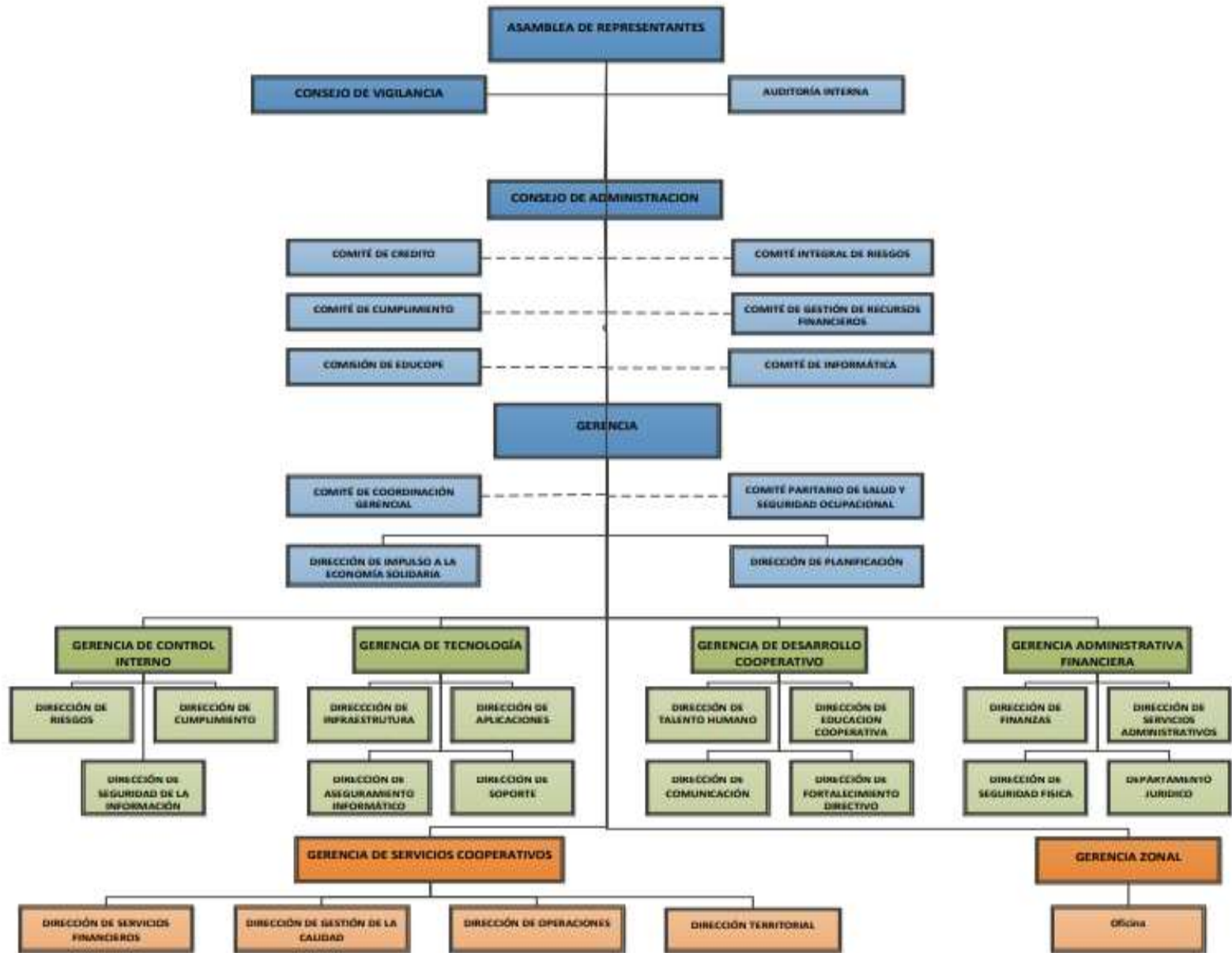
Con el triunfo de Rafael Correa, empieza en 2007 un nuevo ciclo político, con reformas sustanciales en todos los campos de la vida nacional. En el aspecto que nos ocupa, como queda dicho, la Constitución de 2008 reconoce la Economía Popular y Solidaria (EPS), como uno de los sectores del sistema económico nacional. La EPS se integra por los sectores comunitario, cooperativo y asociativo.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), en 2011, institucionaliza el reconocimiento constitucional al crear el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), el Seguro de Depósitos y el Fondo de Liquidez.

Estas instituciones tienen la responsabilidad de contribuir a crear condiciones para que el cooperativismo ecuatoriano encuentre su camino, que no es sino el de la observación de los principios cooperativos en su quehacer cotidiano.

Pero el Cooperativismo tiene una deuda aún mayor consigo mismo y con la sociedad ecuatoriana, la de adaptar sus conceptos y prácticas a la cultura de los pueblos donde actúa y tomar de ésta aquellos elementos que son compatibles con el espíritu cooperativo. En otras palabras, un mestizaje entre los principios cooperativos y los principios de las culturas andinas. (Gutiérrez, 2009 citado en Miño, 2013).

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **2.6) La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay y cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional. La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

### **Historia**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se constituyó en Paute en febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993), inició sus operaciones con la participación de 120 socias/os fundadores.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. En la actualidad estamos en la Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 69 puntos de atención y más de 512.319 socios. (Vázquez, Lalvay, & Vázquez, 2019).

### **2.6.1 Misión institucional**

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.

### **2.6.2 Visión 2023**

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

### **2.6.3 Valores que orientan a la institución**

#### **Solidaridad**

Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.

#### **Apoyo mutuo**

Es una actitud desprendida que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Un Compromiso Social. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo



**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. Actuar con ética.

**Compromiso**

Es una decisión voluntaria de apropiarnos, de 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 socios y de la comunidad

**Honestidad**

Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos.

**Fidelidad**

Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante.

**Respeto a la naturaleza**

Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.

**Integridad**

Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que hacemos.

**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 socios y comunidad han depositado en la Cooperativa.

**Responsabilidad**

Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la Cooperativa.

**Democracia**

Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda 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. (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022).

**2.7 Economía Popular y Solidaria**

En Ecuador, la economía popular y solidaria nace de la necesidad de mejorar las condiciones de vida de todos los ecuatorianos, especialmente de los sectores más vulnerables. La Constitución del país los recoge en los siguientes artículos:

Art.283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, p. 136)

Art.311.-El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, p. 144).

La economía popular y solidaria y su sector financiero respecto a los siguientes principios de integración:

1. Reproducción de la unidad doméstica.
2. Prevalencia de trabajo sobre el capital.
3. Reciprocidad.
4. Generación de excedente y utilidad.
5. Redistribución de excedente y utilidad.
6. Acto económico-solidario.
7. Generación de auto empleo.

La economía empresarial privada se basa en los principios de acumulación que se refieren a continuación:

1. Ampliación de la economía del capital.
2. Prevalencia del capital sobre el trabajo.
3. Acumulación del capital.
4. Generación de utilidad.
5. Rendimiento a la inversión.
6. Acto comercial.
7. Generación de empleo derivado

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria establece en su Artículo 4 que las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, en el ejercicio de sus actividades, seguirán por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;

- El comercio justo y consumo ético y responsable:
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del sistema financiero, en su Artículo 96, Auditorías, estipula que "las cajas de ahorro y créditos de ahorro y crédito deben contar con auditoría externa e interna de manera anual y auditoría interna, conforme a lo establecido por esta Ley. Los auditores deben estar calificados por la Superintendencia y su actividad profesional la desarrollarán a través del cumplimiento de la Ley y su reglamento.

Es indudable que las cooperativas formadas sobre estas creencias han constituido un importante sector y se han extendido por muchos países del mundo. Sobre esta visión conservadora, algunos defensores de las economías centralizadas o del capitalismo vienen construyendo hipótesis de apoyo al cooperativismo con la tendencia de introducirlo, tanto en las economías de los países socialistas como capitalistas, y declaran abiertamente que donde el Estado no es eficiente en un país socialista, debe fomentarse el modelo cooperativo.

Lo mismo ocurre en el sistema capitalista, donde se sostiene que la empresa capitalista que no fuera operativa debería ingresar el modelo cooperativo.

### **2.7.1 Sistema financiero popular y solidario**

En Ecuador, el sector económico popular y solidario se define como el conjunto de formas de organización económico-social en las que sus integrantes, colectiva o individualmente, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. Las formas de organización del sector económico popular y solidario incluyen a las organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS) y del sector financiero popular y solidario (SFPS).

El sector económico popular y solidario se caracteriza por una pluralidad de actores que, de acuerdo con el marco normativo institucional actual, conforman los sectores cooperativo, asociativo y comunitario. Las organizaciones que los conforman se caracterizan, a priori, por una dinámica interna democrática y autogestionada. Estas realizan sus actividades con base en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad y ubican al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica por sobre el lucro, la competencia y la acumulación de capital (Xavier, 2001).

Por su parte, el SFPS comprende las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Estas organizaciones se identifican por su lógica asociativa y realizan actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y clientes o terceros, sitúan a las finanzas al servicio del ser humano (Mercedes, 2008).

El sistema cooperativo que se desarrolla en Ecuador, como se ha señalado anteriormente, está comprendido por instituciones privadas de libre asociación de personas que buscan un fin común y participan activamente en el desenvolvimiento cotidiano de actividades que permiten el logro de objetivos sociales y económicos. Bajo esta condición, existen un sinnúmero de cooperativas de ahorro y crédito que aportan al sector agrícola y comercial, con la inyección de capital de trabajo para el desarrollo de las actividades comerciales y de producción. Este dinero crediticio se utilizará en colocaciones, en el caso de las cooperativas y en captaciones, por parte de los socios de estas.

Al final de un período económico, llamado en Ecuador ejercicio fiscal, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del mismo año, el organismo de control, a través de los auditores externos calificados, procede a efectuar trabajos de auditoría financiera. En estas, por obligatoriedad de la legislación, se efectúa la evaluación del sistema de control interno con la aplicación de métodos tradicionales, así como también se efectúa el análisis de las áreas críticas y la determinación de morosidad, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, con el apoyo en herramientas de análisis financiero y el manejo de indicadores financieros.

Queda de este modo un vacío dentro de esta exigencia de auditoría anual, ya que con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía de Popular y Solidaria (LOEPS), no se han implementado nuevos lineamientos para la ejecución de auditorías, por lo que el auditor solamente dictamina la razonabilidad de estados financieros.

Este deja a un lado el análisis social, el cual es de imperante utilización porque simultáneamente existe, a lo largo de Latinoamérica, la corriente de implementación de un balance social en la presentación anual de los reportes financieros al organismo de control, con lo que se pretende incluir los principios del cooperativismo dentro de los planes de trabajo anuales de los directivos de las cooperativas, y al final del ejercicio fiscal realizar la medición de los mismos con la utilización de los indicadores que permitan la evaluación de la estructura socio de la institución. Las dimensiones para esta evaluación serían:

- I) Asociación voluntaria y abierta.
- II) Control democrático de los asociados.
- III) Participación económica de los asociados.
- IV) Autonomía e independencia.

A pesar de lo mencionado, no se ha procedido con la aplicación de este balance, ya que los organismos de control no han definido parámetros de aplicación.

### **Clasificación en segmentos y niveles de las cooperativas financieras y no financieras:**

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario (LOEPS), las cooperativas financieras y no financieras se ubicarán en segmentos y niveles respectivamente, según criterios como: participación en el sector, volumen de operaciones, número de socios, número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional, monto de activos, patrimonio y productos y servicios financieros.

Además, el Artículo 145 de la LOEPS dispone que las regulaciones emitidas desde la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en relación con la protección, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades económicas de las organizaciones, se expidan de manera diferenciada (Mercedes, 2008)

### **2.7.2 Metodología para la definición de segmentos y niveles**

Con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la LOEPS, la SEPS presentó dos propuestas técnicas de parametrización para clasificar a las cooperativas financieras y no financieras. Ambas propuestas fueron revisadas separadamente en mesas de trabajo con los miembros de la Junta de Regulación y el MCDS (según el caso correspondiente). El objetivo de este trabajo conjunto fue realizar un análisis exhaustivo de la pertinencia de las variables seleccionadas (de conformidad con lo establecido en el Art. 101 de la LOEPS) y la metodología a ser aplicada en el ejercicio de clasificación de las cooperativas (Gómez, 2008).

La información utilizada para la clasificación de las cooperativas financieras y no financieras proviene de la ex Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI). A partir de ellas, se construyó un conjunto de datos para el año 2011 con 330 registros, cinco de ellos completos de cooperativas de ahorro y crédito con los siguientes campos: activos, pasivos, patrimonio, número de sucursales, ubicación geográfica de la matriz, ingresos anuales, saldo de captaciones, saldo de colocaciones y número de socios. Estos datos sirvieron de muestra para la clasificación de las cooperativas del sector.

### **2.7.3 Cuatro segmentos de COAC**

Los resultados de la propuesta sugieren que para el sector financiero existen tres grupos homogéneos internamente diferentes entre sí. Por lo tanto, se clasificaron las cooperativas dentro de los segmentos uno, dos y tres; atendiendo a las características particulares de cada uno de estos.

## **Economía y dinero**

La economía, desde la perspectiva sustantiva, se refiere a los procesos económicos reales (producción, intercambio, distribución, acumulación, etc.) o bien a la disciplina que las estudia. No hay una única definición sino diversas y contrapuestas.

Respecto a la definición de economía es necesario indicar que existen dos formas de abordarla: la economía formal y la sustantiva. A continuación, se realizará un análisis detenido de la versión formal de la economía (Zumarraga, 2014).

Según este autor la solidaridad tiene dos expresiones: la filantrópica y la democrática. La primera se concentra en la cuestión de la urgencia y en la preservación de la paz social. La dádiva se somete a aquellas reglas de juego o normas estipuladas por los donantes, de modo que puede convertirse en instrumento de poder y dominación. La donante entrega su apoyo cuando le plazca, lo que le convierte en un poder de dominación. La inclinación para ayudar a otros está valorada como un elemento constitutivo de la ciudadanía responsable, implica la amenaza de una "dádiva sin reciprocidad".

Por lo tanto, el que recibe la ayuda está obligado a rendirle pleitesía porque no ha hecho nada por devolver la ayuda. La única contrapartida posible es la gratitud sin límites, que establece una deuda que los beneficiarios jamás pueden honrar (Zumarraga, 2014).

## **La auditoría como medio de control y fiscalización en la Economía Popular y Solidaria**

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, la auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, a través de la utilización de recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.



Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituirán objeto de la auditoría de gestión, el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes. Con estos antecedentes, se considera necesario incluir en el sistema de control y fiscalización institucional, enfoques de auditoría de gestión dentro del control de gestión de las instituciones del sistema financiero cooperativo, ya que de este modo se pueden diseñar y evaluar indicadores de cumplimiento acordes a la naturaleza de cada una de las instituciones reconocidas como parte del sistema de economía popular y solidaria.

La economía popular y solidaria es un modelo económico que está reconocido en la Constitución de la República del Ecuador y pasa a ser una nueva alternativa partiendo del ser humano como sujeto y fin. Se debe iniciar por ofrecer información, capacitación sobre los componentes de la economía popular y solidaria, a todos los actores de esta, por cuanto los resultados no son a corto plazo. Es un proceso largo en el cual muchas cosas pueden pasar.

Actualmente, es necesaria la cooperación entre cooperativas. Esto no se ha conseguido debido a que no se tiene un concepto claro del sistema cooperativista. La proliferación de cooperativas de ahorro y crédito en los últimos años se ha fomentado, debido a que solo se les ve como entes financieros para otorgar créditos y muchas de las que fueron creadas solo aparecieron con la finalidad de obtener ganancias.

Es por esta razón que existe desconfianza entre las cooperativas fraternas, ya que se ven en una especie de competencia y no se puede establecer alianzas estratégicas que permitan la interrelación entre cooperativas y la ayuda mutua. Si a esto se le suman

los altos niveles de morosidad en la estructura financiera de este tipo de instituciones financieras, es fácil darse cuenta de que es de primordial interés definir un modelo de gestión que permita cumplir con los fundamentos esenciales de la economía popular y solidaria, en la que el ser humano y su buen vivir son los principales actores.

Un conjunto de indicadores de gestión social contribuirá a que las llamadas finanzas populares en Ecuador supervivan al conocer su situación, no solamente financiera, sino también administrativa, para lo cual se triangularán los elementos de la herramienta de gestión BSC (Balanced Score Card) en función de los componentes del balance social de prolija aplicación para el sector financiero cooperativo.

Con esto se aporta a la optimización de las esferas de producción, distribución, cambio y consumo dentro de las unidades de economía popular, en las que el capital primitivo, es decir, las aportaciones individuales, se transformen poco a poco en plusvalía, siempre y cuando el dinero crediticio sea colocado para mejorar la calidad de vida de la sociedad, así como en función del reconocimiento de las actividades desarrolladas, como producción, consumo, vivienda, transporte, agricultura (UEP).

Es menester que la productividad que se incremente en el sistema de la economía de las finanzas populares (SEFP), y, por lo tanto, la plusvalía que genera la colocación de créditos sea repartida para todos los socios y parte de ellas se conviertan en capital acumulado. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2019).

## **2.8. Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su ámbito de aplicación**

Contar con un equipo de colaboradores cualificados y motivados es vital para el éxito de cualquiera empresa. Para esto es fundamental aplicar la gestión del talento humano, un proceso que permite retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad.

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Dada la importancia que representa para una entidad contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa, la gestión del talento humano es un proceso hacia el que apuestan cada vez más organizaciones. Y es que, en realidad, no es para menos, porque una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

El término gestión de talento humano fue acuñado en 1997 por McKinsey & Company, pero no fue hasta 1998 que alcanzó fama internacional, cuando David Watkins, de la empresa Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos. Aun así, no ha sido hasta hace poco cuando este concepto comenzó a obtener un gran protagonismo, al pasar los departamentos de recursos humanos de un modelo tradicional de gestión centrada en actividades como contrataciones, procesos administrativos y beneficios, a la gestión del talento humano que se centra en encontrar y destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto en la propia organización.

Entre los objetivos principales de la gestión del talento humano, gestión del capital humano o gestión de recursos humanos, como también se le conoce, están:

- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- Identificar potenciales talentos dentro de la compañía.
- Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima.
- Detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones que tienen los colaboradores.
- Obtener un equilibrio entre los objetivos de cada individuo y los de la empresa.
- ¿Cuál es la importancia de la gestión de talento humano en la empresa?
- Existen muchas ventajas para las empresas que realizan un esfuerzo orientado no solo en retener a su mejor talento, sino en fomentar su desempeño; y es que hay una fuerte relación entre tener un talento exitoso y obtener resultados empresariales óptimos.

- Algunos de los beneficios que obtienen las compañías que gestionan el talento de sus trabajadores son:
- Menos pérdidas económicas ligadas a costes (despidos) y tiempos de formación de nuevos candidatos.
- Aumento de la productividad, con el consecuente mejoramiento económico para la empresa.
- Mejor clima laboral, fruto de la disminución de la rotación de personal.
- Mayor satisfacción laboral, que se traduce en una mejor exposición de la empresa (por medio de sus recomendaciones) y un mayor esfuerzo del empleado por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.
- Incremento de la lealtad, al saber que la finalidad del programa de gestión del talento humano los lleva a poder dar sus próximos pasos laborales dentro de la empresa.

### **¿Cómo retener y aumentar el talento humano en la empresa?**

Con la finalidad de aumentar el talento humano en la empresa, se deben implementar acciones encaminadas a:

- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, flexibilizando horarios o poniendo a su alcance experiencias formativas.
- Implementar métricas o programas para medir el rendimiento y desempeño de los empleados, para detectar a los mejores profesionales e incentivar a sus compañeros.
- Crear e impulsar planes de reclutamiento y de retención del talento.
- Establecer nóminas que sirvan para atraer y retener a los mejores prospectos.
- Poner en marcha un programa de ascensos y/o de conciliación familiar y geográfica, con el fin de incrementar el bienestar de los trabajadores.

Lo que queda claro es que, para poder cumplir con esta misión, se necesita contar con gestores del talento humano; figuras clave que se ocupan de incorporar a su empresa a candidatos talentosos, de los que se espera tengan un excelente desempeño de sus funciones.

En definitiva, los gestores de talento son determinantes para potenciar el talento de los empleados. (UTE, s.f.)

### **2.8.1 Cultura Organizacional**

Se considera como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla. Se trata, en román paladino, de la psicología de la organización, de su núcleo.

#### **2.8.1.1 La importancia de la cultura organizacional**

Pero ¿por qué es tan importante la cultura organizacional? Esta psicología organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación: el interno y el externo. Este primero tiene que ver con cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral de la oficina, etcétera.

Respecto al nivel externo de la cultura organizacional tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social. Es la sumatoria de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda fuera –a los clientes y en general–. Se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente. Es justo por esa razón por lo que es clave a la hora de reclutar nuevos empleados, como se mencionada anteriormente.

#### **2.8.1.2 Componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa**

Llegando a este punto se puede establecer algunos componentes básicos de la cultura organizacional de una empresa.

Estos son:

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de la plantilla
- Los valores de la empresa
- Normas organizacionales: componente de la cultura organizacional

Las normas organizacionales establecen las pautas, normativas y principios de la empresa en relación con diferentes aspectos. Por ejemplo, las normas –o regulación– pueden referirse a:

**El salario:** hay que tener en cuenta si existen objetivos ligados a incentivos, de qué tipo, cómo se planea el aumento salarial en la progresión de carrera

**El código de conducta:** todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo. El mejor ejemplo es el vestuario. En una consultoría en la que hay que ir a trabajar en traje es preciso compararlo con una tienda de ropa en la que los dependientes van con la ropa del establecimiento. Uno de los códigos de conducta más evidente es el de Apple, en una tienda suya, el cómo visten sus dependientes y cómo se comportan, eso es código de conducta.

**Los procedimientos operativos:** por los que funciona la compañía. Para ejemplificar, una empresa como Toyota sigue el método *lean para producir*, mientras que Adobe sigue una metodología Agile. Esos métodos de producción dicen mucho de ellas y ayudan a definir su cultura organizacional.

**La misión y visión:** ¿cuáles son los objetivos de la compañía? ¿Qué puesto pretende ocupar en el mercado? ¿Cuáles son las aportaciones que pretende dar al mundo? Todos tienen una visión a largo plazo, un dónde quiere llegar y eso es fundamental.

### 2.8.1.3 La estructura de poder define la cultura organizacional

La estructura de poder o estructura en general de la empresa es otro de los elementos que ayudan a definir la cultura organizacional. No se trata de las relaciones entre los empleados, sino de quién lidera y de cómo lo hace. Incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando.

La estructura de poder queda reflejada habitualmente en el organigrama empresarial. Esta herramienta, además, resulta de gran ayuda cuando surge una nueva incorporación.

#### **2.8.1.4 Las relaciones definen la cultura organizacional**

Directamente entroncado con lo anterior, otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son las relaciones. Resumidamente, se pueden dar las siguientes relaciones:

**Relaciones verticales:** es decir, entre la parte baja del organigrama y otras más altas.

**Relaciones horizontales:** Entre personal del mismo nivel.

**Percepciones ajenas:** Se trata de clientes y proveedores, la relación con ellos y cómo perciben a la compañía.

Estas relaciones son las que definen cuál es el clima de la compañía, que es uno de los factores que más ayuda a distinguir a unas empresas de otras. Para cuidarlas y favorecer la comunicación interna será fundamental contar con las herramientas adecuadas. Es el caso de los portales del empleado y el mánager: un canal de comunicación bidireccional clave de esta relación.

#### **VALORES:** Elemento de la cultura organizacional

El punto de los valores es un poco controvertido. Los autores han estudiado la cultura organizacional desde diversas ópticas y es difícil encontrar puntos en común entre ellos.

Algunos ponen este mismo elemento de los valores en otro lugar del análisis. Para aclarar, basta decir que se trata de lo que la empresa considera como guía en sus dinámicas sociales. No todos tienen el mismo tipo de reuniones, la forma de presentar es distinta, la forma de expresarse, incluso cómo se sienta la gente. Todo eso son normas sociales.

Para identificar la cultura organizacional de una empresa se conoce como el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) y que la analiza atendiendo precisamente a:

- El clima organizacional.
- Los valores de la organización.
- El tipo de líder que es más común en la compañía.

Se trata, en cada uno de estos factores, de observar si son más centrados en el producto o en el método de producción y si se caracterizan por la libertad o por el control. Todo ello permite conocer en qué espectro se encuentra la compañía y permite categorizarla.

#### **2.8.1.5 Cómo establecer la cultura organizacional**

Dicho lo cual, para fijar la cultura organizacional, para contar con unos principios sólidos que rijan una empresa y que sean inamovibles se deberá:

Definir los VALORES de la compañía: qué quiere conseguir, por qué hace lo que hace y en que cree.

Observar cómo quedaría la cultura y si necesita CAMBIOS: En este punto se pueden hacer grupos de discusión sobre estos valores establecidos y tratar de poner sobre la mesa problemas que se quieran enfrentar por medio de la cultura.

IDENTIFICAR o CONTRATAR a personas que se ajusten a esa cultura: Las personas hacen a la empresa, una vez se tienen fijados los valores y objetivos hay que tratar de saber qué tipo de persona establecería esos valores.

Invertir en la MARCA insistiendo en cuán importante es comunicar cómo es la cultura organizacional.

Buscar como REFORZAR LA MARCA: Hay diversas maneras como cursos de formación, viajes, etc.

MEDIR: siempre debe ser la parte final de toda estrategia, en este caso, comprobar si se atrae el talento correcto y si nuestro talento actual está motivado.

Un software de encuestas permite consultar el ambiente de una organización descubriendo necesidades, preocupaciones o deseos del personal. (LOLA, 2012)



## 2.9. Normativa

Existen normas de conducta y reglamentos en cada reunión e incluso en cada interacción de personas. En las empresas, en particular, las reglas son fundamentales. Aunque muchas veces las normas empresariales son sobreentendidas, lo correcto es hacerlas explícitas y establecerlas y documentarlas en un reglamento interior de trabajo.

La normatividad empresarial es el conjunto de reglas que determinan el funcionamiento de la empresa, regula el comportamiento del capital humano y da a conocer reglas explícitas para convivir en un ambiente de respeto y cordialidad para que las tareas de cada persona se puedan desarrollar de la mejor manera. Las normas variarán según el tipo de empresa, teniendo en cuenta la actividad a la que se dedique. No es lo mismo si se trata de una empresa de construcción o de una empresa de recursos humanos.

Las normas se modifican teniendo en cuenta diferentes factores: el tipo de empresa, la actividad principal de la misma, el riesgo de los trabajadores, la cantidad de personas involucradas, etc. (Galaz, 2011)

Dentro de la normativa de la Cooperativa se encuentran los Códigos, Políticas, Reglamentos y Manuales.

### 2.9.1 Políticas de la Cooperativa

**Educación:** La Cooperativa ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, con cobertura hacia la comunidad.

**Inclusión:** La Cooperativa generará acciones eficaces para garantizar la inclusión financiera, social y económica de sus socios.

**Desconcentración y Participación:** La Cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidas con la intervención local de sus socios, gobierno y administración desconcentrada.

**Uso responsable de los Recursos:** La Cooperativa garantizará el uso eficiente y eficaz de sus recursos, minimizando el impacto al ambiente.

**Seguridad Financiera:** Las decisiones de la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.

**Comunicación:** La Cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.

**Igualdad de Oportunidades:** La Cooperativa impulsará, en igualdad de condiciones, el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y obligaciones. (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022)

### **2.9.2. Reglamentos**

Los reglamentos y políticas institucionales son documentos aprobados por el Comité Directivo, con el ánimo de asignar deberes y derechos a los miembros de la comunidad y de regular algunas actividades propias del funcionamiento.

### **2.9.3 Manuales**

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

#### **2.9.3.1 Manual de organización**

El manual de organización es el documento en el cual son establecidas y precisadas las funciones del personal que conforma la estructura organizativa de una empresa. En este sentido, el manual de organización contiene una descripción clara y detallada de la estructura y de las unidades que integran una organización y todo lo relativo a sus responsabilidades, tareas, atribuciones, facultades y funciones. La finalidad del manual de organización es lograr que exista una adecuada correspondencia funcional entre los diferentes puestos de una estructura organizativa y sus tareas, responsabilidades y atribuciones.

### **2.9.3.2 Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que una empresa debe seguir para llevar a cabo sus tareas generales y cumplir con sus funciones. En él se recogen de manera detallada y descriptiva aspectos que van desde el orden secuencial de las actividades, hasta la sucesión de labores necesarias para la realización de un trabajo. Del mismo modo, comprende aspectos de índole práctica, como el uso de recursos (materiales, tecnológicos, financieros), y metodológica, como la aplicación de métodos de trabajo y de control más eficaces y eficientes. Los manuales de procedimientos ayudan en la inducción de personal nuevo, describen las actividades de cada puesto, explican la relación con otras áreas asociadas, permiten una apropiada coordinación de actividades, etc. En definitiva, proporcionan una visión general de la empresa, sus actividades y sus funciones.

### **2.9.3.3 Manual de calidad**

El manual de calidad es un documento para que las empresas realicen una exposición precisa del conjunto de procedimientos a los cuales se ciñen para alcanzar ciertos estándares de calidad mediante la adopción de los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En él, son explicados los mecanismos de control y los objetivos de calidad que persigue la compañía. Los estándares de calidad, por su parte, deben estar en consonancia con los procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, que data de 2008, y que precisamente pretende regularizar este aspecto.

### **2.9.4 Procesos**

Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la física, entre otros.

Dentro de los procesos de la Cooperativa se encuentran los Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

#### **2.9.4.1 Procesos Estratégicos**

Son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos.

#### **2.9.4.2 Definición Técnica**

El proceso estratégico es la serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la empresa. El proceso finaliza con la puesta en práctica de una estrategia que permita definir la trayectoria de las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.

En realidad, el proceso estratégico no es solo un conjunto de etapas o acciones que una empresa debe seguir. Sino que, involucra todo un enfoque filosófico por parte de la empresa, el cual debe ser compartido por las personas que ocupan tanto los puestos de alta dirección, como los puestos más bajos de la empresa.

De esta forma, el éxito de la aplicación del proceso estratégico se produce cuando todas las personas de la organización comprenden las estrategias y la aplican en los procesos de la empresa. Por eso es necesario que todos compartan la misma información y los criterios que se tienen que seguir para llevar a cabo el plan de acción con efectividad.

#### **2.9.4.3 Etapas del proceso estratégico**

Las etapas principales que se deben seguir en el proceso estratégico son las siguientes:

##### **a. Establecimiento de los objetivos**

Claro que, el primer paso se produce cuando se definen y se delimitan los objetivos que la empresa espera alcanzar. Esto permite definir la misión de la organización.

El camino que se sigue es el siguiente:

- ✓ Determinar los objetivos tanto de corto y largo plazo.
- ✓ Establecer el mecanismo de cómo poder alcanzarlos.
- ✓ Asignar los objetivos de forma personalizada, asignando tareas de manera individual a cada persona para que las realice con éxito.

Con todo esto ya se puede concretar la misión que la empresa quiere transmitir a todo su personal.

### **b Análisis de la información**

Seguidamente, en la fase de análisis se debe recolectar y analizar los datos y toda la información necesaria para poder establecer la visión de la empresa. los accionistas que forman parte del negocio.

Durante, el análisis se deberá centrar la atención sobre todo en las necesidades de la empresa, especialmente para que le ayuden a mantenerse en el mercado y a lograr que se pueda alcanzar un nivel de crecimiento adecuado. Además, en el análisis interno y externo podrá identificar sus fortalezas y debilidades; así como sus amenazas y oportunidades.

### **c. Definición de estrategias**

Luego de realizar la fase de análisis, la empresa estará en capacidad de definir sus estrategias. Tomando en cuenta en primer lugar los recursos que posee y que le faciliten poder conseguir las metas y objetivos previamente establecidos.

De manera similar, la empresa debe establecer una escala de prioridades especialmente con los problemas que enfrenta, de forma que se pueda enfocar mejor al momento de definir sus estrategias de acción.

### **d. Implementación de las estrategias**

Inmediatamente, en este paso se pone en marcha la aplicación y ejecución de la estrategia definida por la empresa. Aquí se determina si la estrategia funciona o no funciona en términos reales, por lo que se convierte en una fase determinante para las decisiones que debe tomar la empresa. Mientras que, esto implica que se debe revisar si todos están comprometidos en el cumplimiento de sus responsabilidades, si se tiene el financiamiento adecuado y si se cuenta con la estructura correcta para que funcione.

### **e. Evaluación y control**

Por último, la evaluación y control se da cuando la empresa realiza mediciones sobre su desempeño. Así mismo, examina aspectos específicos sobre problemas tanto internos como externos que enfrente la empresa. Luego de los hallazgos encontrados se puede llegar a aplicar medidas correctivas, cuando la situación lo precise.

Por supuesto que, los parámetros que se deben considerar para realizar las mediciones del desempeño deberán estar relacionadas con los objetivos que se esperan alcanzar.

Para terminar, se puede decir que el proceso estratégico es muy importante para toda empresa, porque le permite definir e implementar la estrategia correcta. Por tanto, si aplica la estrategia correcta, esto le ayuda a poder alcanzar los objetivos propuestos en su plan de acción. (Ecomipedia\_Haciendo fácil la Economía , 2020)

#### **2.9.4.4 Procesos Operativos**

Procesos operativos, seguramente se ha escuchado sobre ellos, pero ¿saber realmente qué son y por qué deben implementarlos en la empresa? Los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuya única finalidad es mejorar el desempeño de una empresa. Son todos esos procesos que pueden implementar para optimizar el funcionamiento interno del negocio. La principal característica de los procesos operativos es que no son únicos ni definitivos, deben estar en constante actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras.

La alta competitividad y los clientes cada vez más exigentes obligan a las empresas a buscar métodos que las ayuden a funcionar al 100% de su capacidad.

Al implementar procesos en la empresa obtendrán el máximo rendimiento de todos sus componentes y los resultados se verán altamente beneficiados. Pensar por un momento ¿cómo funciona la empresa?, ¿está dividida en departamentos que trabajan cada uno por su lado, independientes de los demás? Esta es la manera tradicional en la que una empresa funciona, y a la vez es poco efectiva porque dificulta la relación entre cada departamento, separándolos cuando deberían funcionar en conjunto. Si cada departamento de la empresa permanece aislado del resto los objetivos en común no podrán alcanzarse.

Al contrario, con la implementación de procesos, la empresa es vista como un conjunto de procesos que se relacionan entre sí, que están conectados, favoreciendo la participación de varias personas de distintos departamentos dentro de un mismo proceso, así todas las partes de la empresa se ven beneficiadas y empiezan a funcionar como un todo. (Ecomipedia\_Haciendo fácil la Economía , 2020)

#### **Beneficios de la implementación de procesos:**

- Aprovechamiento de recursos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Elimina actividades que no aportan ningún valor a la empresa.
- Reduce el tiempo de las operaciones.
- Clientes felices y satisfechos.

#### **2.9.4.5 Procesos de Apoyo**

Los Procesos de apoyo describen cómo se proveen los recursos necesarios para que nuestro trabajo dentro de la empresa sea lo más eficaz posible y poder ofrecer nuestros productos y servicios a entera satisfacción del cliente.

##### **a. Gestión de datos básicos y troncales**

En Gestión de datos básicos y troncales se explica cómo elaborar, editar, modificar y autorizar listas de piezas, planes de trabajo, datos troncales de materiales, de clientes, de proveedores y de personal, así como estudios de tiempo. Todos los datos que se utilizan se registran en el sistema SAP

##### **b. Gestión de documentos y anotaciones**

La Gestión de documentos y anotaciones determina la manera en que deben crearse/modificarse los documentos internos y cómo deben crearse y gestionarse los documentos externos (albaranes, certificados, etc.).

Los registros de las exigencias legales en los campos de medio ambiente, seguridad laboral, exportación e importación, así como política energética se revisan con regularidad para registrar las novedades y comprobar su cumplimiento. Es posible que se definan medidas de corrección cuya realización se vigila y asegura. El acceso a los registros de las exigencias legales está asegurado por medio de la estructura de la documentación, sobre la cual todos los empleados reciben formación.

### **c. Gestión de personal**

La Gestión de personal incluye estos procesos principales:

- Planificación de personal
- Desarrollo del personal
- Asesoramiento del personal
- Adquisición de personal

### **Preparación de infraestructuras**

En Preparación de infraestructuras se describen los procesos principales referidos a mantenimiento y puesta a punto de edificios, parque de máquinas y todos los equipos, así como los procesos de preparación y vigilancia de los medios de control.

### **Compra estratégica**

El Proceso Compra estratégica incluye la adquisición de materias primas y componentes, la elección y valoración de los proveedores. Las piezas de compra solamente podrán utilizarse si cumplen los requisitos de calidad referentes a tipo, material, manufactura, clase, etc. a calidad de todos los componentes, productos semi facturados y terminados que entran en la empresa debe estar garantizada en todo momento.

### **Marketing**

Al Proceso Marketing pertenecen procesos principales como la observación del mercado, fijación del programa de productos, de precios y de las vías de venta, presentación de productos en el mercado, la creación y publicación de documentación para la venta y el cuidado del contacto con los clientes.



## MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA “JARDÍN AZUAYO”

Fuente: Cooperativa Jardín Azuay



### 2.9.5) Seguridad y Salud Ocupacional

**Definición:** La salud ocupacional vela por las condiciones físicas y psicológicas de los trabajadores reduciendo los riesgos y repercutiendo también en la implicación laboral.

Se entiende por salud ocupacional a una actividad que está orientada —en un primer momento— a promover y proteger la salud de los empleados y, por otra parte, a gestionar y disminuir riesgos, a la vez que a controlar enfermedades y accidentes laborales. Pero si nos ceñimos a una definición más formal como la planteada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se definiría como «la promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar

físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente y la gente a sus puestos de trabajo».

Eso sí, cabe señalar que la salud ocupacional no solo se encarga de velar por las condiciones físicas de los trabajadores, sino también de la parte psicológica, proporcionándoles un apoyo adicional que repercuta en su capacidad laboral a través de un equilibrio físico y emocional.

Haciendo referencia a la aplicación de la salud ocupacional en Ecuador, la misma se respalda en la implementación de acciones en seguridad y salud en el trabajo, a través del art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, en Convenios Internacionales de la OIT, en el Código de Trabajo y en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, entre otros.

La participación del Ministerio de Trabajo en este aspecto se justifica ya que, a pesar de que los riesgos laborales son responsabilidad del empleador, es este organismo—a través de la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos—, el responsable de verificar que las empresas e instituciones públicas cumplan con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

### **¿Cuáles son los objetivos de la salud ocupacional?**

La aplicación de la salud ocupacional se extiende a casi todas las áreas laborales, pero cobra especial importancia en campos como el de la Ingeniería, al ser una profesión en la que se ven implicados una diversidad de industrias, servicios y aseguradoras.

Es por esto por lo que se establecen una serie de objetivos específicos orientados a obtener el bienestar del trabajador en esta clase de actividades laborales, a través de diversas acciones como son:

- Identificar, evaluar y controlar los posibles agentes de riesgo que existan en la organización y que sean potenciales fuentes de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Impulsar dentro de la empresa el trabajo sano y seguro, a través de acciones preventivas.
- Promover sistemas de organización que favorezcan la salud y seguridad en el área de trabajo para aumentar la confianza y por ende la productividad.
- Mejorar la salud y capacidad de cada uno de los empleados, a través de condiciones óptimas de trabajo.
- Minimizar las lesiones derivadas del trabajo.
- Reducir el absentismo laboral y a la vez las pérdidas económicas y de producción ligadas a accidentes y enfermedades.

#### **2.9.5.1 Beneficios de la salud ocupacional para las empresas**

La inclusión de programas de salud ocupacional dentro de las estructuras empresariales ha traído importantes beneficios a las organizaciones, las cuales cada vez más tienden a contar con sistemas de gestión en seguridad y salud, enfocados en la mejora de la cultura de la prevención.

Para poder recibir satisfactoriamente todas esas ventajas derivadas de la aplicación de medidas orientadas a la salud y bienestar de los trabajadores es imprescindible que se pueda brindar un lugar de trabajo que cumpla con las condiciones necesarias. Pero, a la vez, son los propios trabajadores los que deben también velar por sus condiciones laborales.

La toma de medidas por ambas partes, además de garantizar un mejor rendimiento, también sirve para crear un clima laboral favorable y ofrecer unas condiciones en el espacio de trabajo que sirvan para minimizar accidentes y enfermedades. Todo esto dando lugar al buen desarrollo de la actividad empresarial.

Pero, para lograr que la salud ocupacional sea aplicada de forma efectiva y genere beneficios, se necesitan profesionales capacitados que conozcan la teoría y las técnicas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Tomando nuevamente como referencia la rama de la Ingeniería, los titulados en esta ciencia son candidatos idóneos para especializarse en salud ocupacional, por su familiarización con el desarrollo de procedimientos.

### **2.9.5.2 Seguridad y Salud Ocupacional en la Jardín Azuayo.**

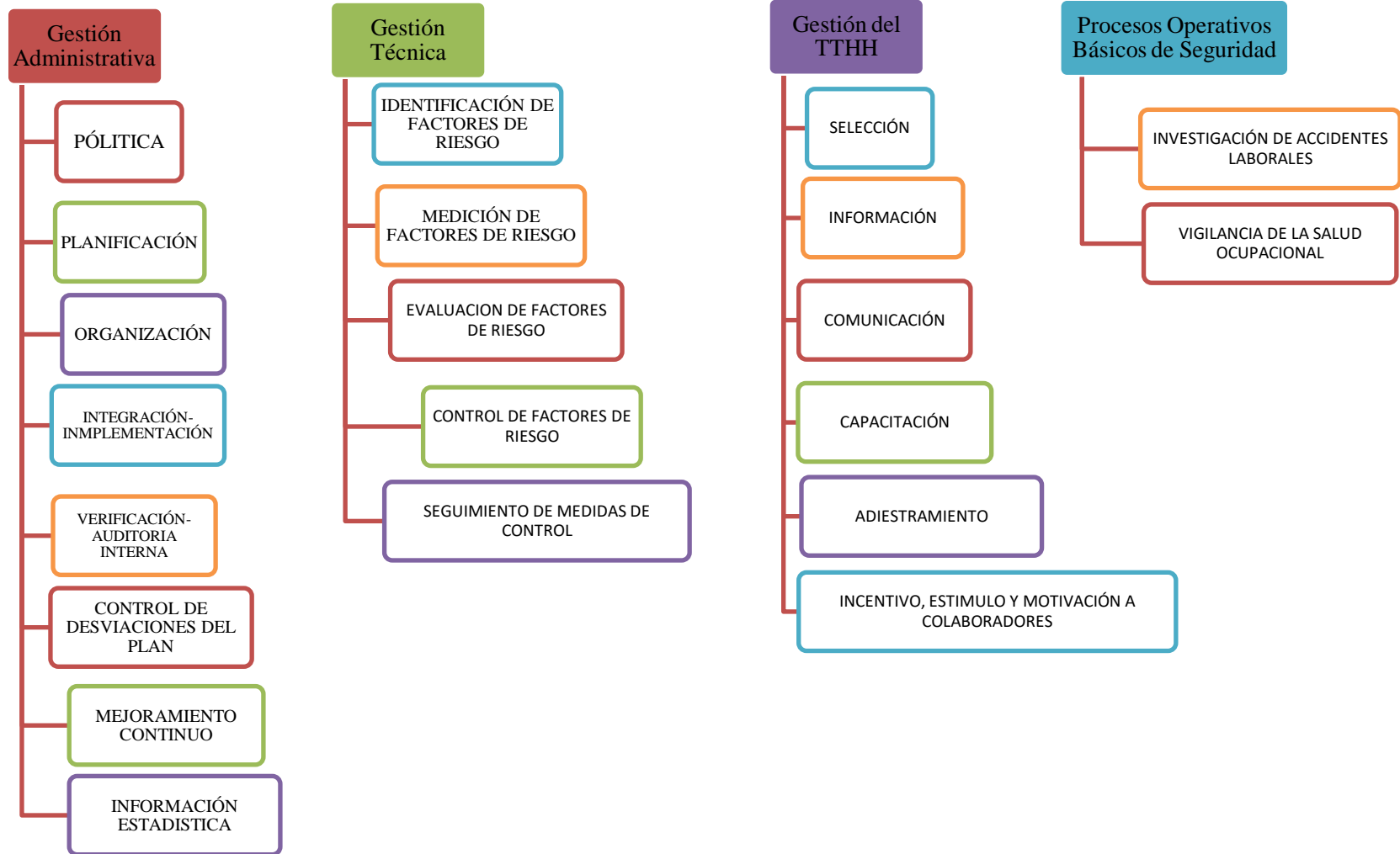
Seguridad y Salud ocupacional es un programa descriptivo de cómo se va a implementar e implantar el sistema de seguridad y salud Ocupacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, de acuerdo con los cambios realizados en la normativa ecuatoriana en cuanto a materia de seguridad y salud ocupacional vamos a hacer referencia a los modelos aplicables en materia de SSO como lo son: ISO 18001, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo del Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras.

Por lo cual en base a las últimas actualizaciones realizadas a las normativas ecuatorianas el sistema que vamos a acoger como línea base para la implementación del sistema de gestión será el Reglamento del Instrumento Andino donde habla de la implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que se considera como líneas base de dicho sistemas 4 elementos descritos de la siguiente manera:

- 1) Gestión Administrativa
- 2) Gestión Técnica
- 3) Gestión del Talento Humano
- 4) Procesos Operativos Básicos.

Estos 4 elementos principales en los que se centra la implementación del sistema contienen subelementos con los cuales se integra a las partes interesadas para dicha implementación para lo cual describiremos dentro del siguiente cuadro.

Fuente: Ma. Dolores Farfán



### **2.9.5.3 Educación Cooperativa**

La Educope es la estrategia más significativa de la Cooperativa Jardín Azuayo para poner en práctica el quinto principio universal cooperativo: "Educación, Formación e Información", destacado por la Alianza Cooperativa.

### **2.9.6 Educación**

La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento. Es un proceso mediante el cual al individuo se le suministran herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana. El aprendizaje de una persona comienza desde su infancia, al ingresar en institutos llamados escuelas o colegios en donde una persona previamente estudiada y educada implantará en el pequeño identidades, valores éticos y culturales para hacer una persona de bien en el futuro. (Galaz, 2011)

### **2.9.7 Capacitación**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

#### **2.9.7.1 Inducción a la Institución**

El proceso de Inducción a la Institución tiene la finalidad de dar a conocer la esencia de la Cooperativa desde sus inicios y conectar con su ser, pues de esta manera se logran un vínculo afectivo fuerte que permite sentido de pertenencia con cada nuevo colaborador.

Este vínculo permite a la hora de desempeñarse institucionalmente que los colaboradores consideren muchos aspectos en la toma de decisiones, así como en el momento de atender a los socios.

#### **2.9.7.2 Inducción Híbrida**

La Inducción Híbrida consisten que los procesos sean mixtos en donde se realiza actividades presenciales y virtuales dependiendo de las circunstancias a la realidad actual.

## **2.10 Enfoque Económico**

La Cooperativa se alinea a trabajar con la Economía Popular y Solidaria, definida como “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Esta comprendido por los diferentes segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbanas, organizaciones- asociaciones de productores y demás instituciones de la economía popular y solidaria. En la perspectiva de enfocar los servicios se ha catalogado la relevancia de cada segmento para la cooperativa tanto para los servicios de captaciones como de crédito

### **2.10.1 Ahorro**

El ahorro es un acto de confianza y confiamos en quien conocemos, en quien se muestra como es. Por eso ahorrar en la cooperativa es creer en ella y saber que mis ahorros van a ayudarme a mí mismo y a otras personas cuando más lo necesiten

### **2.10.2 Ahorros a la Vista**

- Es el dinero que ingresa y se controla a partir de una cuenta de ahorros.
- Su principal característica es la disponibilidad de ese dinero en cualquier momento.
- Se paga al 3,50% de interés capitalizado mensualmente.

### **2.10.3 Certificado de Depósitos**

Es un ahorro a plazo fijo y a mayor plazo, mayor tasa. Debe considerar que los intereses mensuales están sujetos a la retención de los impuestos de ley.

Tiempo	Tasa
30 a 59 días	5,65%
60 a 89 días	5,90%
90 a 179 días	6,15%
180 a 269 días	6,65%
270 a 359 días	6,90%
Más de 360 días	7,90%

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

#### 2.10.4 Ahorro Programado

##### Características:

- Es un ahorro programado que consiste en hacer depósitos de acuerdo con las condiciones pactadas en el contrato.
- El socio elige la meta de ahorro, el valor a ahorrar, la frecuencia de sus depósitos y el plazo de acuerdo con las condiciones y tipo de ahorro contratado.

##### Beneficios:

- Permite planificar sus emprendimientos a futuro y cubrir posibles eventualidades.
- Sirve como garantía para créditos propios o de terceros, de acuerdo con el tipo de ahorro contratado.
- Sus ahorros están protegidos por el seguro de depósito en los límites establecidos por el COSEDE.
- Para ahorros de 7 a 12 meses existirá un incentivo de 0,5% adicional a la tasa inicial pactada al cumplir la meta del ahorro antes del plazo definido.

##### Tipos de Ahorro Programado (Chanchito)

<b>Corto Plazo</b>	De 6 meses - 6,5%
	De 7 a 12 meses - 7%
<b>Mediano Plazo</b>	De 1 a 5 años - 8%
<b>Largo Plazo</b>	Más de 5 años - 8,5%

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo



### **2.10.5 Crédito**

Algunas personas dicen que el crédito no es importante; que es mejor vivir sin deudas y dormir tranquilo. Claro que vivir sin deudas sería una maravilla, siempre y cuando todo lo que usted necesite para vivir pueda financiarlo.

El crédito es una herramienta necesaria para la vida porque nos permite acceder a bienes, servicios o para enfrentar alguna emergencia.

Antes de solicitar un crédito, usted debe evaluar si puede pagarlo, para eso es necesario conocer su capacidad de pago, en la actualidad abundan las ofertas de crédito con formas de pago que nos engañan. (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022).

#### **2.10.5.1 Crédito Ordinario**

El crédito Ordinario está destinado para quienes son socios, mínimo a partir de un mes. El socio debe mantener en la cuenta una base de ahorros igual al 5% de monto a solicitar. El plazo es hasta 7 años. La tasa de interés es 12.77% anual y el monto es de acuerdo con las políticas de la Cooperativa. (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022)

#### **2.10.5.2 Crédito Sin Ahorro**

En este tipo de crédito no se necesita de un ahorro previo y el plazo es hasta 7 años. La tasa es 15.25% anual y en cuanto al monto es de acuerdo con las políticas de la Cooperativa. (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022)

#### **2.10.5.3 Crédito Emergente**

Este es un crédito otorgado a socios o personas naturales. Los fondos otorgados son para salud, educación o calamidad comprobada.

El plazo es hasta 48 meses. La tasa es 11.22% anual y el monto es hasta \$5.000 (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN, 2022)

### **2.11 Gobierno Cooperativo**

Jardín Azuayo está conformada por todos los socios. Gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa, los involucrados dejan de ser clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria. Esto marca la diferencia entre Jardín Azuayo y el resto de las cooperativas.

### **2.11.1 Quienes son nuestros socios**

Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo. La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

### **2.12. Enfoque Social**

La cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015).

### **2.13 Patrimonio y Capital Social**

El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente avaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Los certificados de aportación entregados a los socios serán de un valor de 5 dólares de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del presidente y el Gerente. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015)

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA**

#### **3.1 Antecedentes diagnósticos**

Para desarrollar una propuesta de mejora al proceso de inducción que actualmente se lleva a cabo dentro de la institución, es necesario conocer la situación actual del mismo, mediante previo seguimiento al programa, con el fin de conocer la manera en cómo se está implementando, el efecto que tiene en los nuevos colaboradores, y finalmente conocer si se está cumpliendo con la planificación previa y supliendo las necesidades de capacitación a los nuevos colaboradores; esto con el objetivo de poder cumplir con la misión y visión que actualmente tiene la cooperativa y de mano con sus valores, poder garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación de servicios financieros, aumentando a la vez, el nivel de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias de los nuevos colaboradores de la COAC. Jardín Azuayo.

Actualmente la COAC. Jardín Azuayo, post – selección, realiza el proceso de inducción general a la institución que, al efectuarse de manera virtual, consta de una charla de bienvenida a la cooperativa, donde se dan a conocer indicaciones generales del proceso, información de la organización, gobierno cooperativo, plan estratégico, políticas de seguridad, servicios financieros, manual de funciones, pautas de conducta, entre otros aspectos importantes, que se desarrollan durante un periodo de tiempo de una semana; posteriormente se procede a realizar un proceso de inducción específica, donde cada uno de los nuevos colaboradores son orientados al área o trabajo en el cual van a laborar dentro de la cooperativa, mismo que se lleva a cabo durante cinco semanas; de manera que el proceso general tiene una duración de 6 semanas.

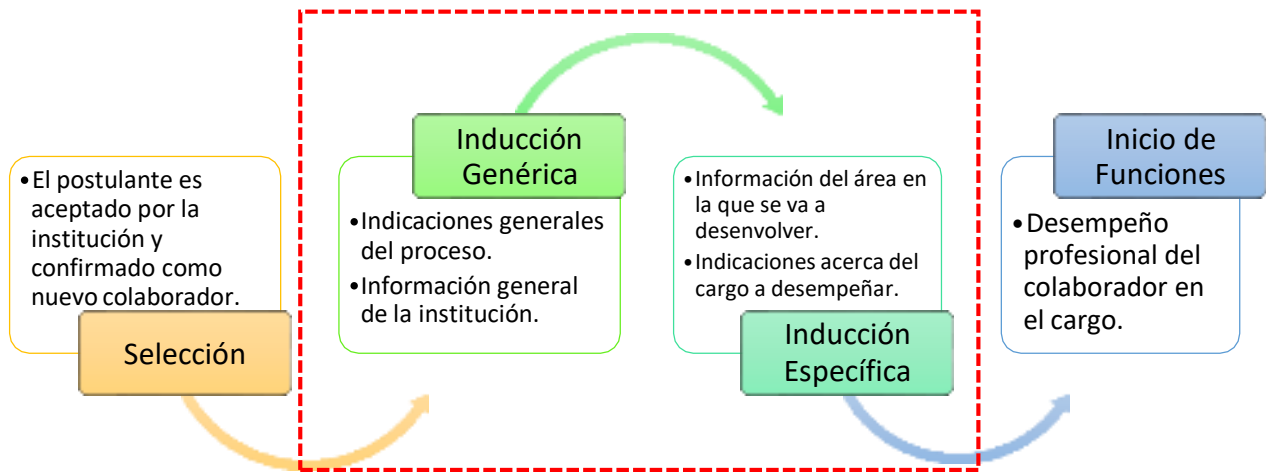
No obstante, no siempre funciona de esta manera, esto se debe a los diferentes cargos que existen en la cooperativa, de esta manera se hace indispensable mencionar, que, el proceso de inducción que se detallará corresponde únicamente a los respectivos cargos de “oficinas”, esto se debe a que el proceso de inducción es guiado por las mallas de formación. No sucede lo mismo con “coordinación”, ya que el proceso de introducción al nuevo personal es en su mayoría autónoma a cada departamento; es decir, posterior a la inducción general, se envía al nuevo colaborador al departamento donde se va a desenvolver, en el cual, trabaja en conjunto con un tutor o líder, mismo se encarga de asignarle las respectivas actividades para el conocimiento del cargo, llevándose a cabo un proceso de inducción apalancado en líder del departamento.

De acuerdo con lo antes mencionado, a continuación, se presentan los cargos que existen en oficinas para los cuales se lleva a cabo el proceso de inducción con el nuevo colaborador:

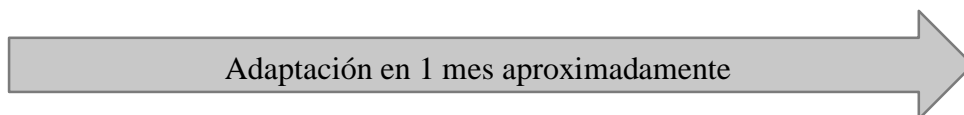
- ✓ Cajero
- ✓ Cajero Back up
- ✓ Gestor Operativo
- ✓ Asesor de Servicios
- ✓ Asesor Cooperativo
- ✓ Educador Cooperativo
- ✓ Asesor de Call Center (Coordinación)
- ✓ Responsable de oficina

### 3.2 Proceso Actual de Incorporación del Nuevo Colaborador

Ilustración 3: Proceso de incorporación del nuevo colaborador

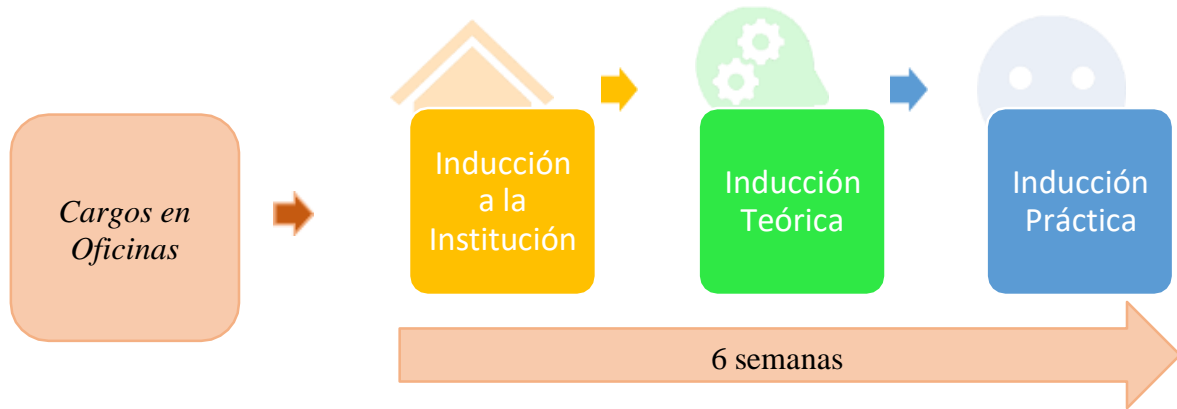


Elaborado por: Autor Fuente: COAC. Jardín Azuayo

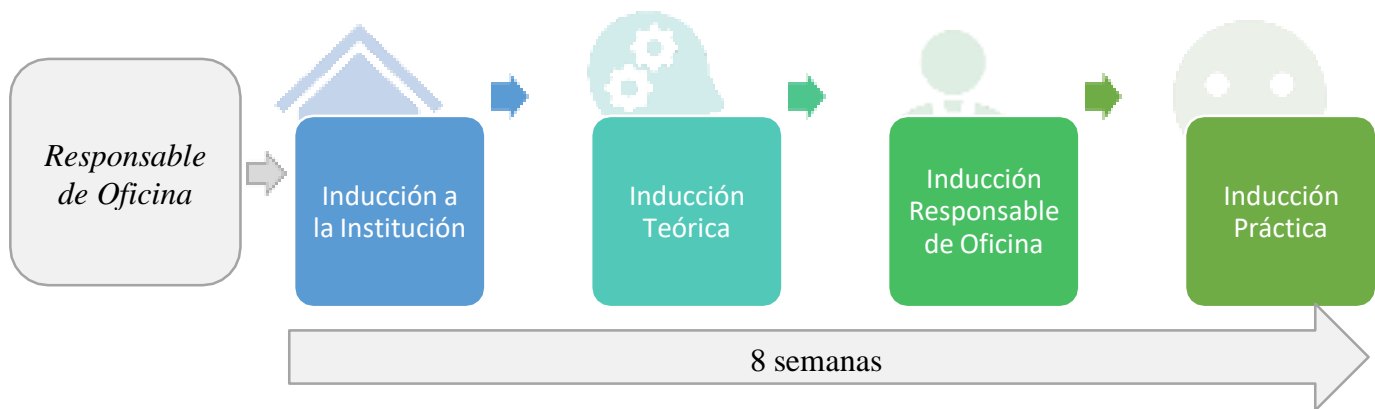


A continuación, se especifica el proceso de inducción acorde al cargo dentro de “oficinas” con los respectivos periodos de tiempo:

Ilustración 4: Etapas de inducción respectivas al cargo



Elaborado por: Autor Fuente: COAC. Jardín Azuayo



## **CAPÍTULO 4**

### **LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Desarrollar el proceso de inducción en la Cooperativa, tiene como finalidad dar la oportunidad al nuevo trabajador de conocer todos los aspectos básicos de la institución y actividades del cargo a desempeñar. Es por ello por lo que, para desarrollar una propuesta integral que mejore el actual proceso de inducción a la institución, se ha visto la necesidad de poder aplicar una encuesta que permita identificar y entender la percepción del nuevo colaborador sobre el proceso de integración y si este le proporciona las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

#### **4.1 Aplicación de Encuesta**

La encuesta tiene la finalidad de servir como retroalimentación para identificar los factores que pueden ser mejorados en futuras inducciones. Está dirigida a los nuevos colaboradores, por lo cual, se aplicará a aquellos que ingresaron desde enero del 2021 hasta diciembre, de este modo, a continuación, se determina el tamaño de la muestra, para una correcta aplicación y obtención de información.

#### **4.2 Indicadores**

- **Aplicación de Encuesta**

La encuesta tiene la finalidad de servir como retroalimentación para identificar los factores que pueden ser mejorados en futuras inducciones. Está dirigida a los nuevos colaboradores, por lo cual, se aplicará a aquellos que ingresaron desde enero del 2021 hasta enero del 2022, de este modo, a continuación, se determina el tamaño de la muestra, para una correcta aplicación y obtención de información.

- **Tamaño de Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza el muestreo probabilístico, trabajando con una muestra de población finita cuya fórmula se presenta a continuación:



$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

N = Tamaño de la población o universon = tamaño de muestra buscado

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

e = Error máximo de muestra permitido.

Los datos para utilizar son los siguientes: la población es de 111 colaboradores que ingresaron durante estos seis meses del presente año, utilizando un nivel de confianza del 95% (Z = 1.96) y un error máximo de 5%.

A continuación, se determina el tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 111}{0.05^2 * (111 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 86.29 \approx 86$$

De acuerdo con la fórmula utilizada, se ha podido determinar que la encuesta debe ser aplicada a 86 colaboradores de la cooperativa, misma que cuenta con un total de 34 preguntas abiertas y cerradas.

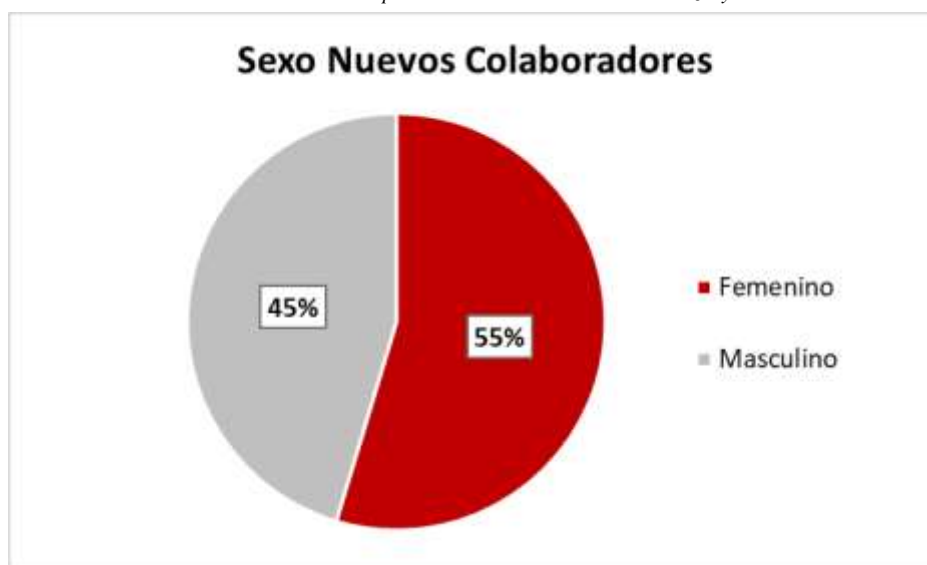
### 4.3 Resultados de la Encuesta aplicada a los nuevos colaboradores

- **Parte 1: Datos Informativos**

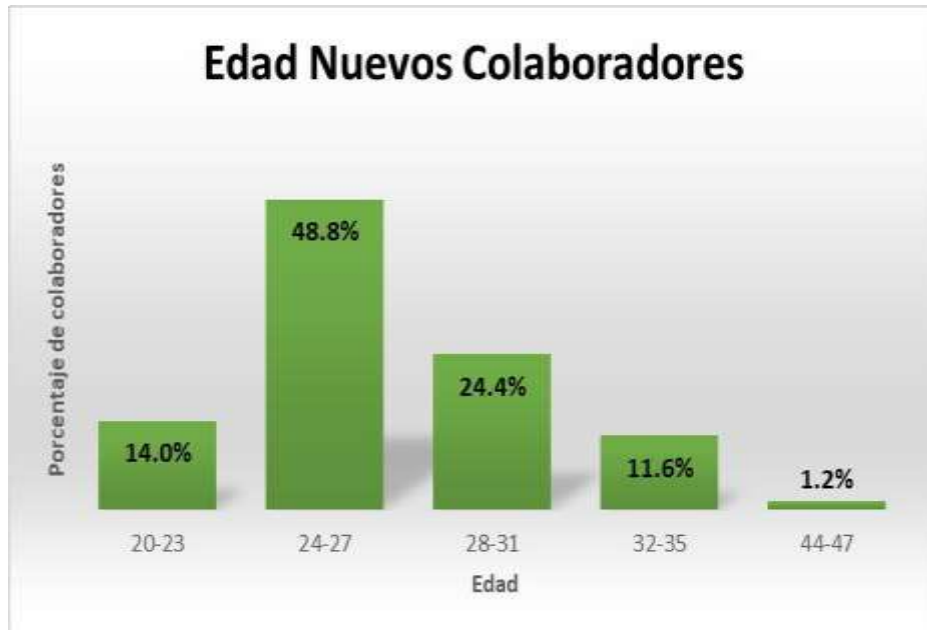
Una vez realizada la encuesta para conocer las apreciaciones de los nuevos colaboradores con respecto al proceso de inducción que actualmente se está llevando a cabo en la cooperativa, se han podido obtener los siguientes resultados:

*Ilustración 5: Sexo Nuevos Colaboradores*

*Elaborado por: Autor Fuente: COAC. Jardín Azuayo*

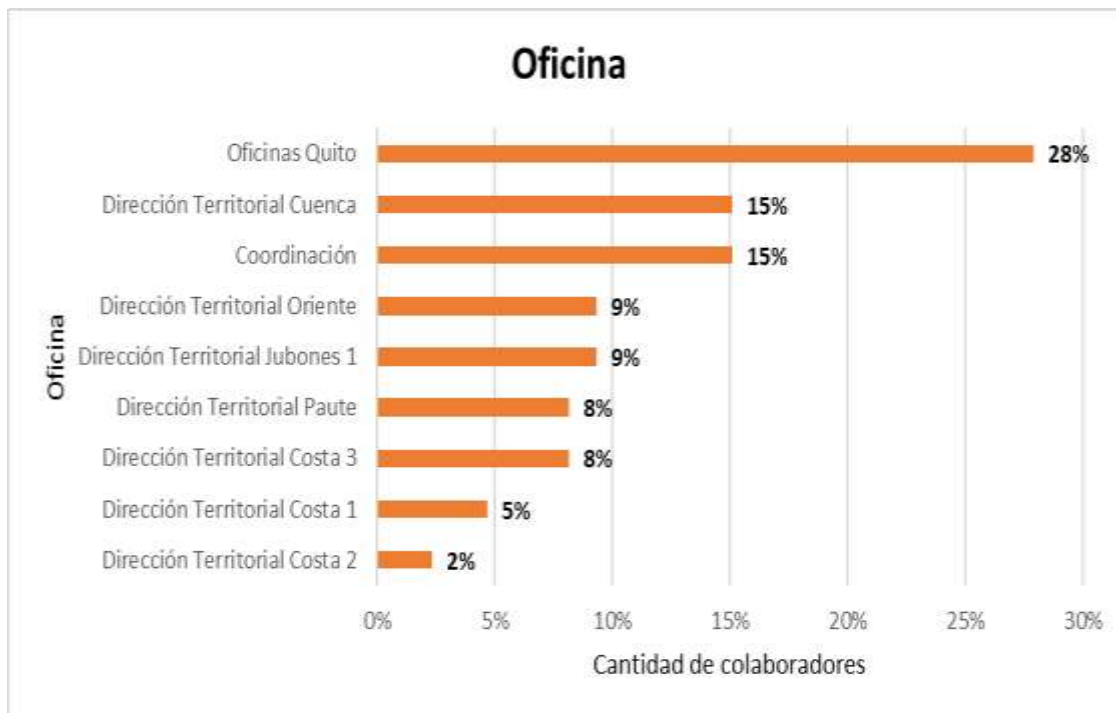


El 55% de los nuevos colaboradores encuestados pertenecen al sexo femenino y el 45% al masculino, lo que indica que la mayoría de los colaboradores que ingresaron durante el periodo enero – agosto 2021 a la cooperativa, son mujeres.

*Ilustración 6: Edad Nuevos Colaboradores**Fuente: autora*

De igual manera, se puede inferir que la edad promedio de los nuevos colaboradores se encuentra entre los 24 y 27 años con el 48,8%, seguido por el 24,4% con una edad correspondiente a un rango de 28 y 31 años, lo que indica que la mayoría de nuevos colaboradores pertenecen a la generación de los Millennials, y, por ende, se puede interpretar que la cooperativa recibe colaboradores jóvenes dispuestos a demostrar sus habilidades.

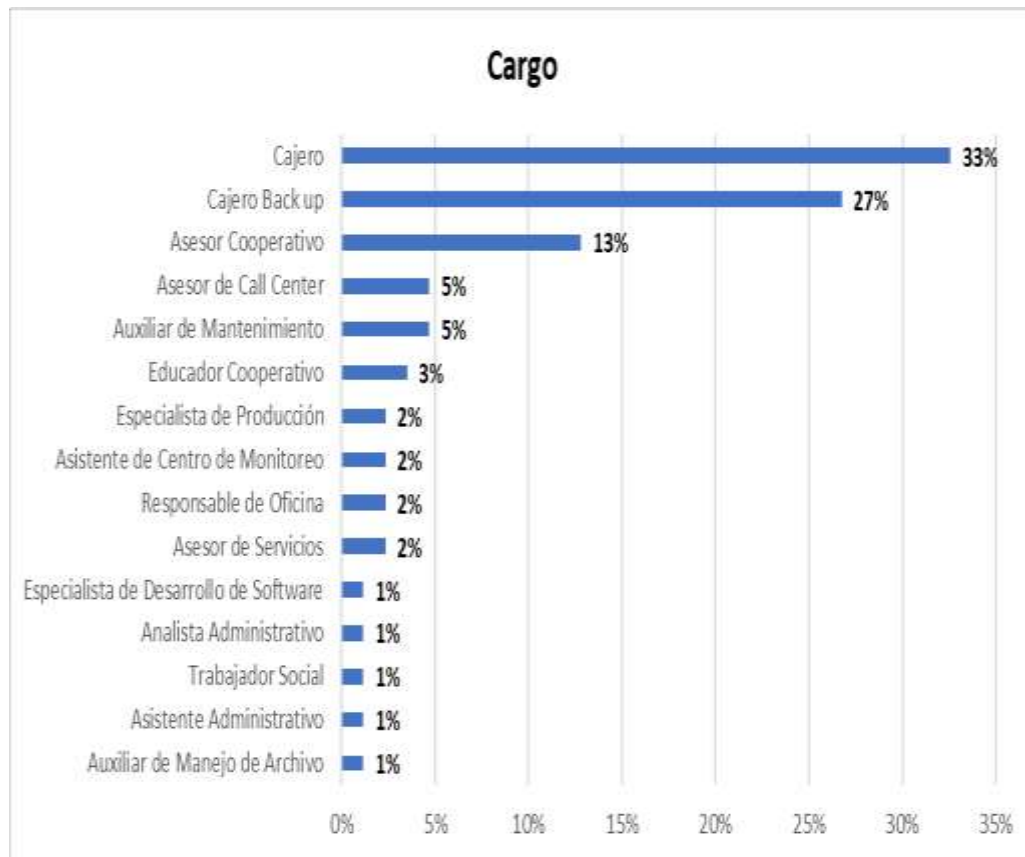
Ilustración 7: Cargo



Fuente autora.

Por otro lado, la mayoría de nuevos colaboradores han ingresado a laborar en las Oficinas Quito con el 28%, esto se debe a que se han abierto varios vacantes por ser una nueva que permite brindar servicios financieros a los socios, generando mayor inclusión financiera; no obstante, se puede evidenciar que, Cuenca sigue siendo la zona con gran número de incorporación de nuevos colaboradores. También se puede inferir que el 84% de nuevos colaboradores corresponden a “Oficinas” y únicamente el 16% a “Coordinación”.

Ilustración 8: Cargo



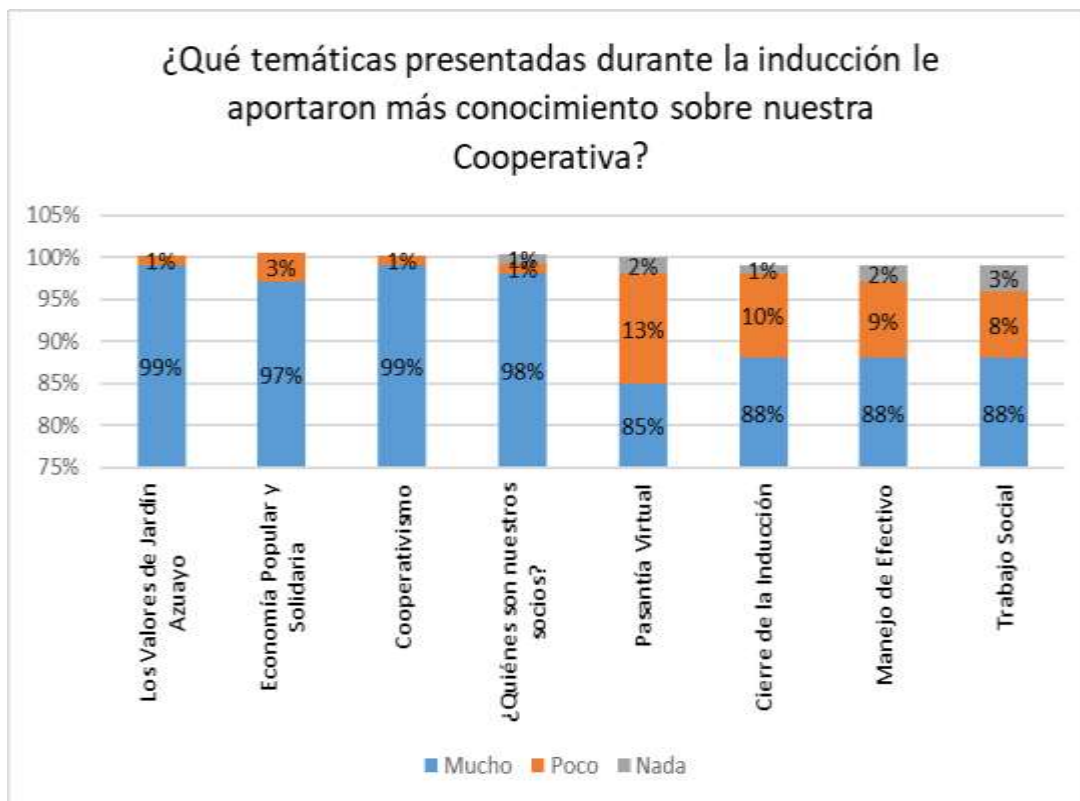
Fuente autora.

Entre los Cargos a los que han ingresado, el 33% corresponde a Cajero seguido por el 27% que ingresa a ejecutar el cargo de Cajero Back Up y el 13% como Asesor Cooperativo.

- **Parte 2: Inducción a la Institución**

*Ilustración 9: Aporte de Conocimiento por parte de las Temáticas*

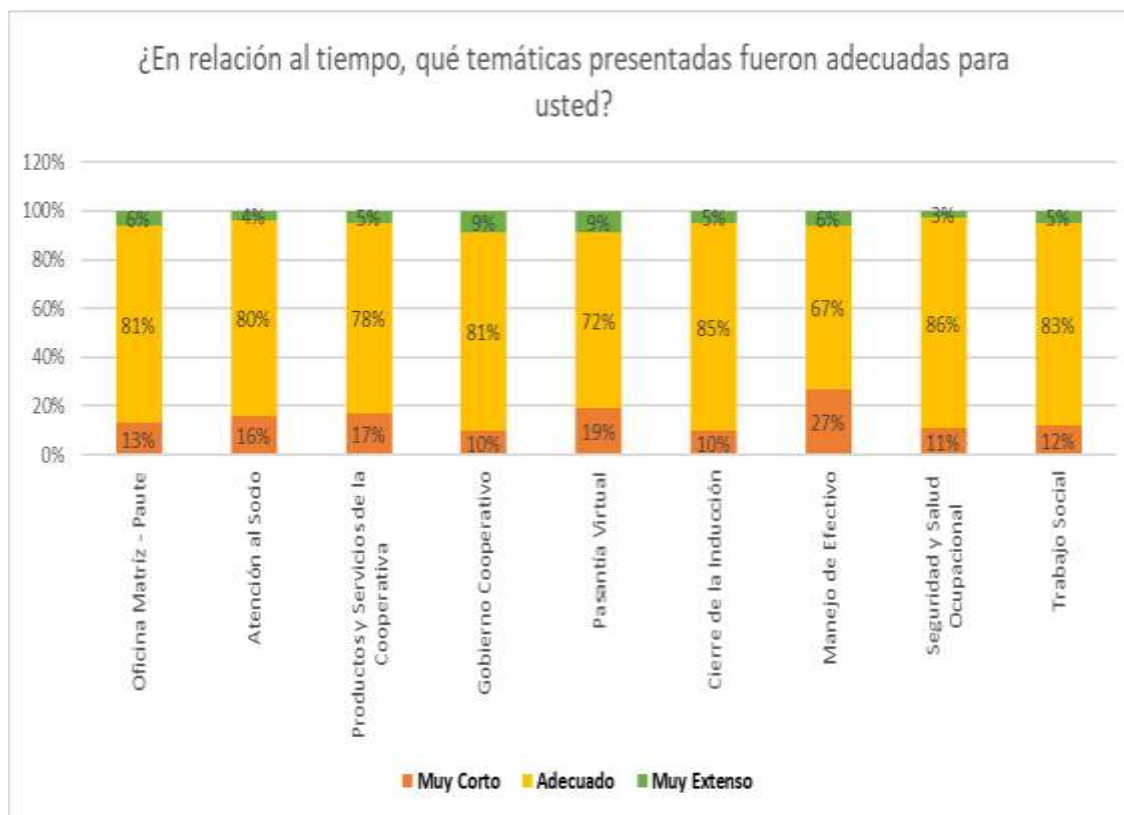
*Fuente autora.*



Se puede evidenciar que la mayoría de temáticas presentadas durante la inducción aportan valiosos conocimientos acerca de la cooperativa (más del 90% en cada una); no obstante, en el gráfico se puede evidenciar que ciertas temáticas tales como: Pasantía Virtual, Manejo de Efectivo, Trabajo Social y Cierre de la Inducción, fueron percibidas por algunos de los colaboradores, como aquellos temas que les aportaron “poco” conocimiento e incluso para otros “nada”, evidenciando que es posible realizar mejoras en las mismas.

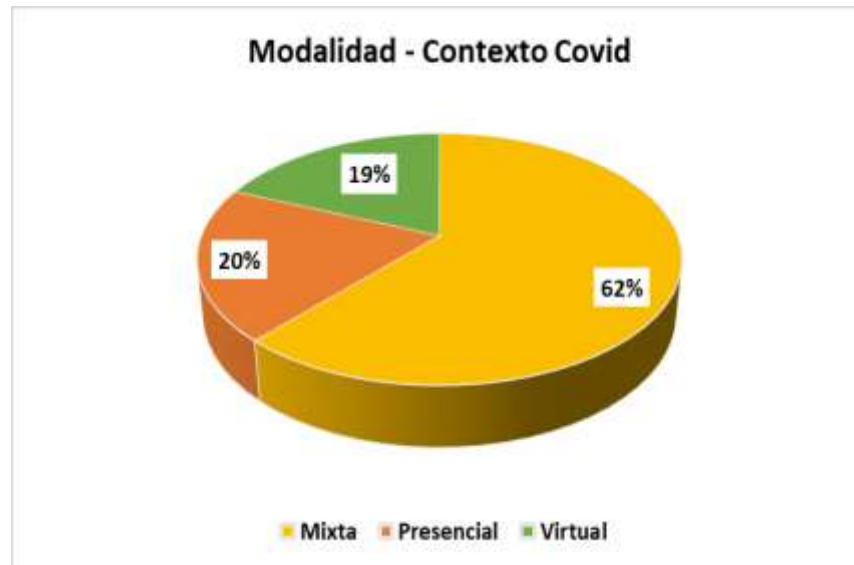
Ilustración 10: Adecuación del tiempo en relación con las temáticas

Fuente autora.



Por otro lado, el tiempo que se utilizó para presentar cada una de las temáticas durante la inducción, fue en su mayoría adecuado; no obstante, algunos temas tales como: Productos y Servicios de la Cooperativa, Manejo de Efectivo, Pasantía Virtual, Atención al Socio, entre otros, evidencian que el tiempo que se manejó fue “Muy Corto”, esto indica que es importante profundizar algunas temáticas en mayor medida que otras, debido principalmente, al importante valor que generan para los nuevos colaboradores.

*Ilustración 11: Modalidad para llevar a cabo la Inducción - Bajo el contexto del COVID19*



*Fuente autora*

El 20% de los colaboradores encuestados indican que, bajo el contexto del COVID, el proceso de inducción se debe llevar a cabo de manera “Presencial”, esto se debe a varios motivos; en primer lugar exponen que la inducción sería un proceso muchomás interactivo y dinámico, ya que existiría un mayor acercamiento con todos los directivos y compañeros, fomentando el compañerismo y adquiriendo mayores conocimientos mediante la práctica; además, indican que respetando las medidas de bioseguridad, se aprovecharía mejor el tiempo e incluso no tendrían inconvenientes en cuanto a temas virtuales como la señal o el audio, y de igual manera, no sería cansado estar todo el día frente a la computadora.

Por otro lado, el 19% de los encuestados indican que es mejor seguir llevando el proceso de inducción de manera “Virtual”, esto principalmente por temas de seguridad, ya que de esta manera se pueden evitar contagios, precautelando el bienestar de los nuevoscolaboradores y garantizando la salud; además se indica que los temas expuestos, se pudieron abordar de excelente manera mediante una modalidad virtual, sinnecesidad de exponer a los nuevos colaboradores de la cooperativa.



La mayoría de los colaboradores encuestados, específicamente el 62%, evidencian que prefieren una modalidad “Mixta”; indican que de manera virtual deberían llevarse a cabo aquellos temas teóricos, mientras que los temas que involucren la práctica o generen interacción con los demás colaboradores, deberían manejarse de manera presencial, a continuación, se detallan las temáticas expresadas por los compañeros para una modalidad mixta:

*Tabla 6: Temáticas Modalidad Mixta*

<b>Modalidad Mixta</b>	
<b>Presencial</b>	<b>Virtual</b>
Oficina Matriz Paute	Normativas y Políticas
Atención al Socio	Historia de la Cooperativa
Productos y Servicios de la Cooperativa	Valores
Manejo de Efectivo	Economía Popular y Solidaria
Cierre de la Inducción	Gobierno Cooperativo
Manejo del sistema JASIT	Talento Humano
Módulo de Caja	Seguridad y Salud Ocupacional
Llenado de formularios	Seguridad Física

*Fuente autora*

*Ilustración 12: ¿El Programa fue Interactivo?*



*Fuente autora.*

El 96.5% de los nuevos colaboradores, consideran que el programa de inducción fue interactivo a pesar de la modalidad virtual en el que se llevó a cabo, y tan solo el 3.5% no concuerdan con la idea y destacan la necesidad de realizar diferentes actividades durante la inducción, tales como dinámicas participativas y ejercicios de estiramiento.

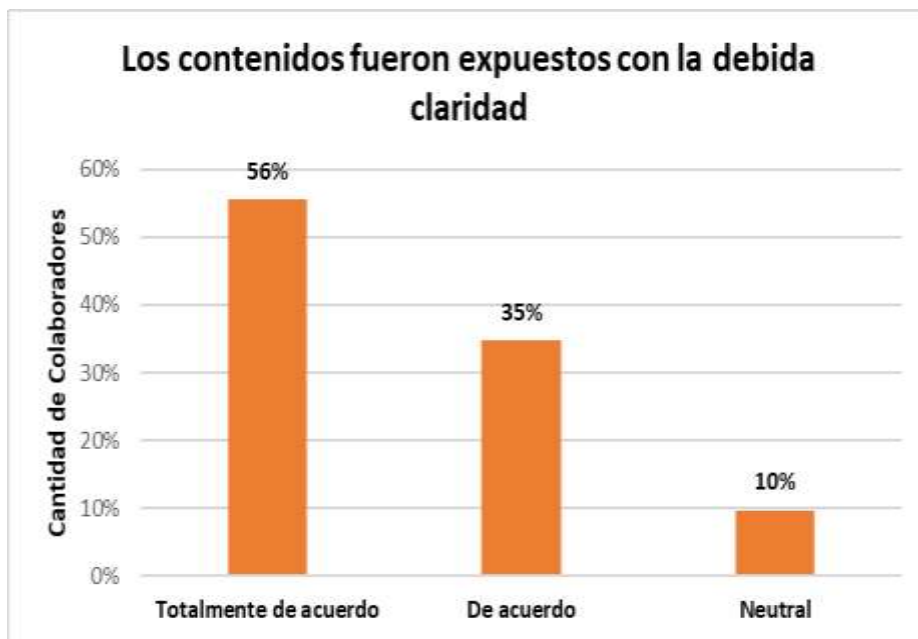
Del mismo modo, se preguntó a los colaboradores acerca de los aspectos que les gustaría que se mejoren dentro del proceso de Inducción, a continuación, las respuestas:

- ✓ Mejorar la inducción mediante la aplicación de actividades mucho más prácticas relacionados al puesto y área en la que cada colaborador se va a desenvolver, utilizando casos prácticos semejantes a la realidad, mayor interacción con el sistema JASIT, incluso proponen la necesidad de utilizar simuladores del sistema para estar preparados en mejor medida y contar con mejores bases; a la vez, indican que sería mejor trabajar a profundidad temas de transaccionalidad, detección de billetes falsos, llenado de formularios, montos, restricciones, etc.
- ✓ Utilizar más recursos audiovisuales y multimedia que capten la atención de los oyentes, ya que, al ser virtual, existen mayores distracciones durante el proceso.

- ✓ Realizar actividades que generen mayor interacción entre los compañeros, mediante el uso de dinámicas que fomenten la participación y socialización a través de trabajo en equipo, pues al ser grupos extensos durante el programa, se vuelve poco interactivo, recomendando crear un foro de opiniones para cada equipo, a la vez de generar participación a través de incentivos propios de la cooperativa, como, por ejemplo, brindar alcancías en forma de chanchito, talleres participativos, juegos, etc.
- ✓ Mejorar el cronograma de inducción, gestionando de mejor manera los horarios de las reuniones, de manera que no sean tan seguidas y largas, pues les resulta tedioso, cansado y además les genera estrés estas aproximadamente 8 horas frente al computador, indicando que también es necesario mejorar la modalidad de enseñanza de los facilitadores, la puntualidad de los mismos y a la vez los tiempos asignados a cada tema, pues existen temáticas importantes, tales como los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mismos que necesitan mayor profundidad para su entendimiento; mientras que existen otros temas como la historia de la cooperativa que se repiten durante varias reuniones.
- ✓ Entregar con anterioridad manuales, folletos o documentos, que expliquen el manejo del sistema, procesos, temas de seguridad, normativas, entre otros archivos que tengan relación con el cargo a desempeñar, esto con el fin de que la inducción no sea muy teórica y se puedan enfatizar y reforzar temas más importantes, además de poder dar seguimiento a los documentos físicos cuando sea necesario.
- ✓ Recomiendan que la inducción práctica se lleve a cabo de manera presencial, haciendo énfasis que, por motivos de conectividad, les resulta un gran problema dar seguimiento a la inducción, indicando que incluso fuera adecuado desarrollar videos explicativos post - inducción para revisarlos y que sirvan de apoyo en caso de necesitarlos.
- ✓ Finalmente, evidencian que fuera bueno realizar evaluaciones al final de la inducción para reforzar los conocimientos adquiridos durante el proceso.

- **Parte 3: Inducción Específica Virtual al Cargo**

*Ilustración 13: Claridad en los contenidos*

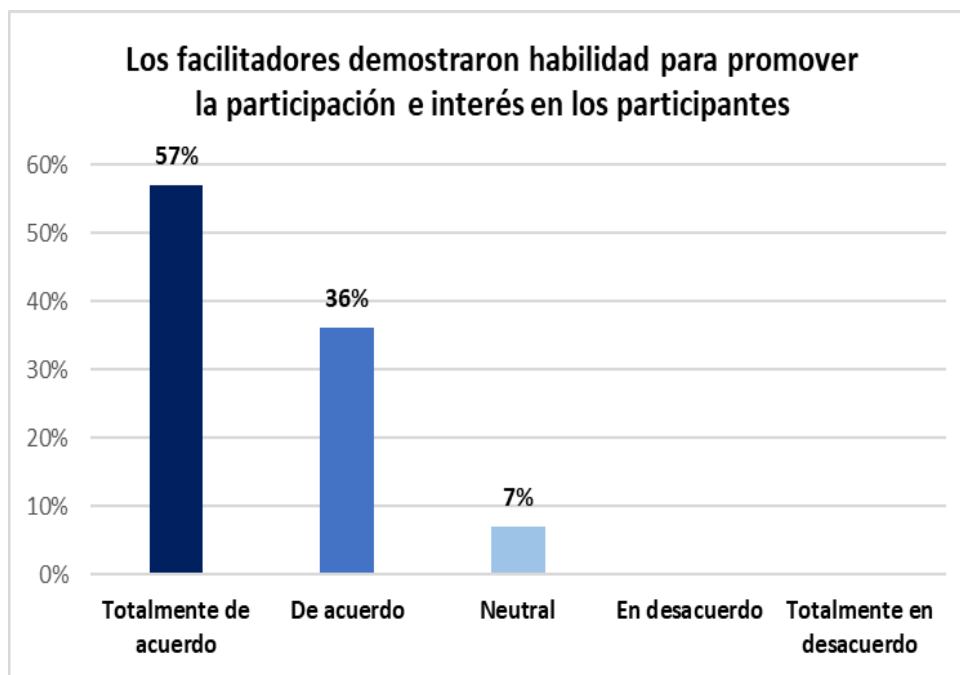


*Fuente autora*

En relación con la Inducción Específica al Cargo, el 56% de los nuevos colaboradores, específicamente pertenecientes a oficinas, mencionan que están totalmente de acuerdo en que los contenidos compartidos durante la inducción fueron expuestos con la debida claridad; además se evidenció que nadie estaba en desacuerdo con tal criterio, lo que indica un adecuado y claro manejo de los temas por parte de los facilitadores.

*Ilustración 14: Habilidad de los facilitadores para promover participación e interés*

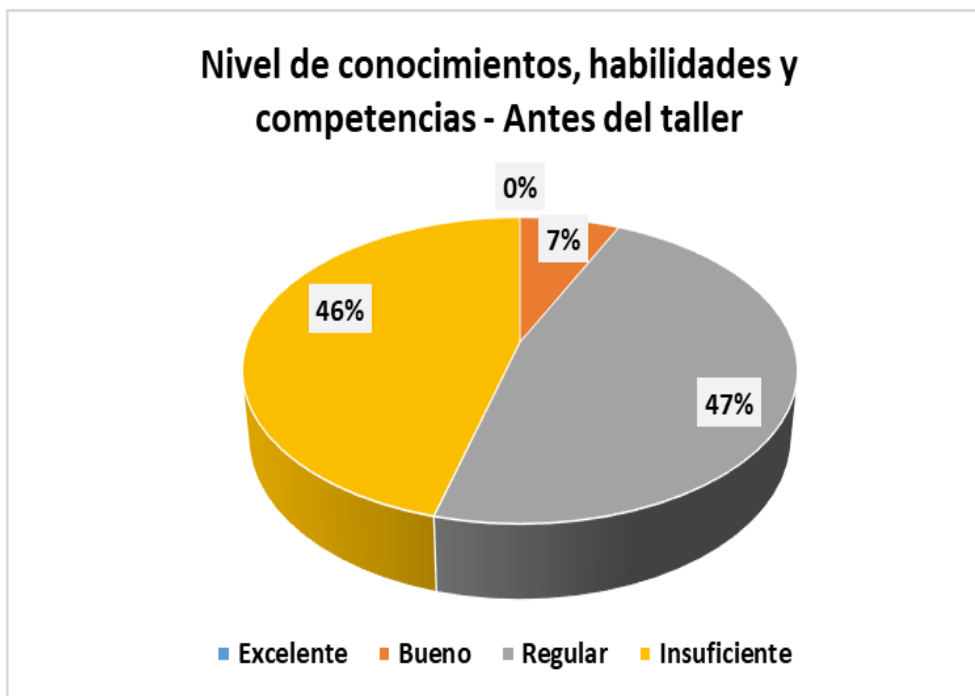
*Fuente autora*



En cuanto a participación e interés, el 57% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que los facilitadores se desempeñaron adecuadamente y demostraron habilidad para que los participantes puedan interactuar durante el proceso y no pierdan el interés en el mismo.

Ilustración 15: Nivel de Conocimientos - Antes del taller

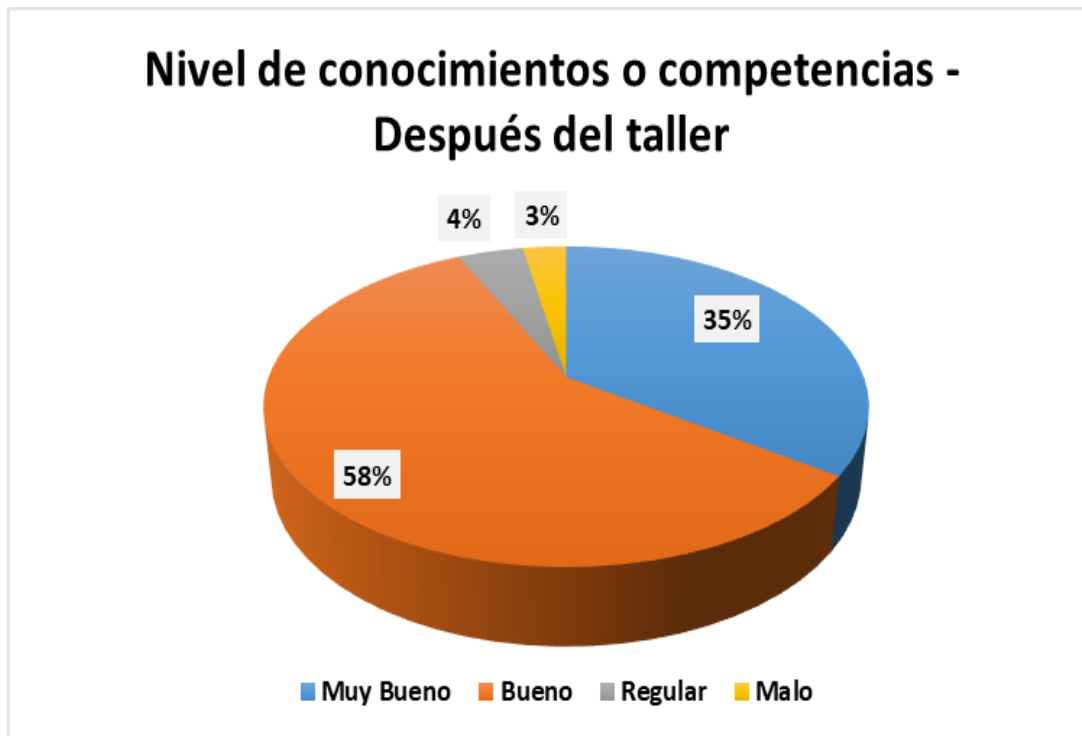
Fuente autora



El 93% (46% y 47%) de los encuestados indican que el nivel de conocimientos, habilidades y competencias antes de asistir al taller de inducción era en su mayoría regular e insuficiente respectivamente, evidenciando que los nuevos integrantes no tienen conocimientos bases acerca de la cooperativa, lo que demuestra la necesidad del programa de inducción para que los nuevos colaboradores se familiaricen con la misma y sobre todo faciliten el aprendizaje de las funciones a desempeñar en el cargo de cada uno.

Ilustración 16: Nivel de Conocimientos - Después del Taller

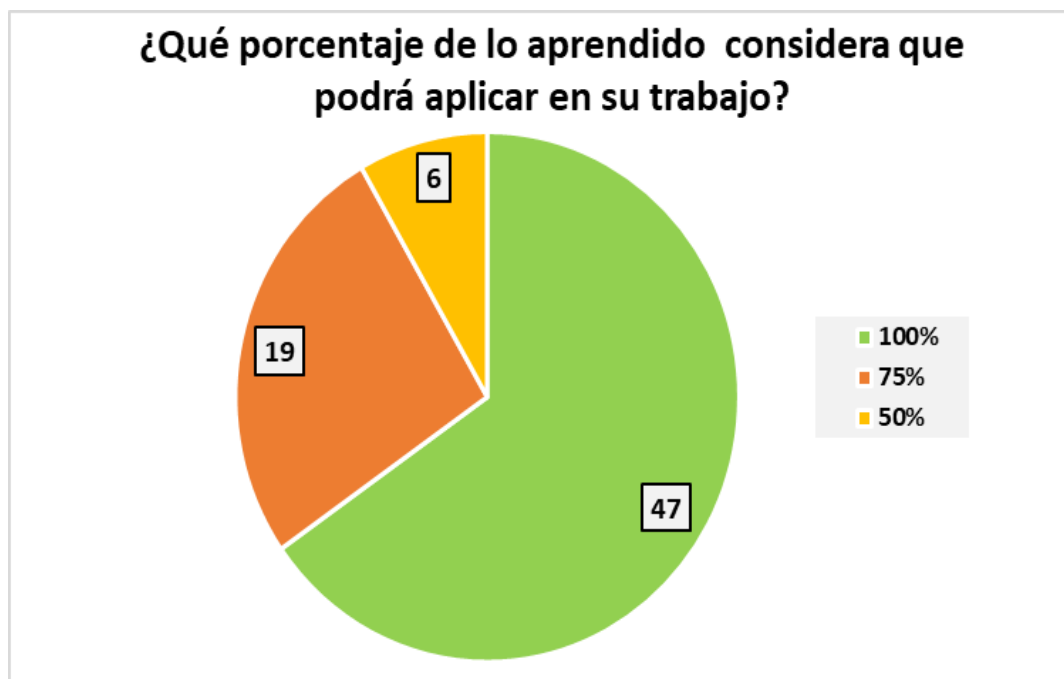
Fuente autora



En contraste con lo sucedido en la anterior pregunta, se puede inferir que el 58% de los encuestados indican que el nivel de conocimientos o competencias adquiridos después del taller fue “Bueno”, seguido por el 35% que indica que fue “Muy Bueno”, esto evidencia que el programa de inducción es exitoso y se encuentra cumpliendo con los objetivos planteados; sin embargo, aún existen falencias que deben mejorar para brindar un nivel de conocimientos totalmente adecuado al cargo.

Ilustración 17: Porcentaje de Aprendizaje para aplicar al trabajo

Fuente autora



De igual manera se preguntó a los nuevos integrantes que indiquen qué porcentaje de lo aprendido consideran que podrán aplicar en su trabajo, a lo que 47 colaboradores, revelaron que el 100% de lo aprendido les servirá para desempeñarse adecuadamente en su cargo, seguido por 19 participantes que respondieron que el 75% de lo aprendido lo ejecutarán en sus funciones; esto evidencia un gran manejo del programa de inducción, ya que cumple con la finalidad de capacitar y mejorar el rendimiento de los trabajadores.



Ilustración 18: ¿Considera que la inducción específica fue suficiente, antes que la inducción práctica?

Fuente autora

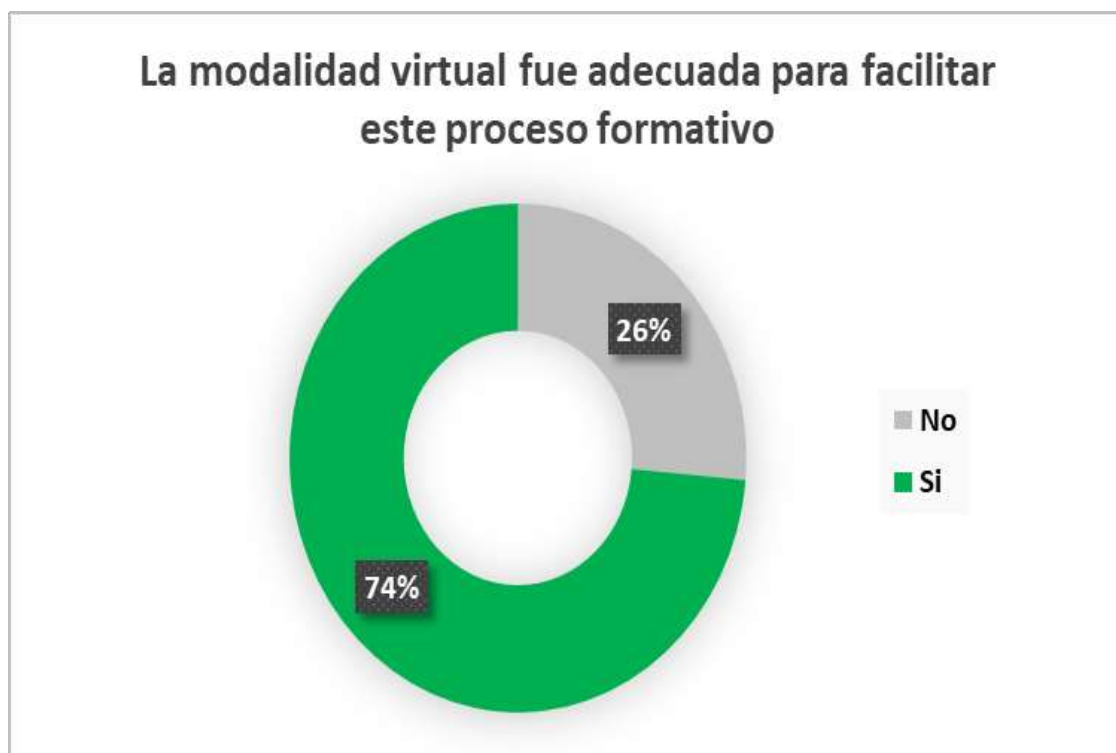


El 63% de los encuestados indican que la inducción específica fue suficiente entrenamiento para poder desempeñarse y desarrollar sus funciones antes de participar de la inducción práctica en la oficina, explicando que esto se debe a que los tutores fueron muy claros al momento de impartir los conocimientos y dar las explicaciones correspondientes y de manera detallada en cuanto a reglamentos, procesos, manuales, intranet y sistema JASIT, brindando las bases necesarias y adecuadas para desenvolverse adecuadamente en la inducción práctica, por lo que al momento de llegar a la oficina se les hizo fácil involucrarse. También mencionaron que podían reforzar sus conocimientos sobre ciertos temas a través de la lectura y retroalimentación de los documentos compartidos durante la inducción al cargo.

Por otro lado, el 38% de los encuestados pudieron indicar que, la inducción específica no fue suficiente entrenamiento para desarrollar sus funciones antes de llevarse a cabo una inducción práctica, por lo cual, explican que, esto se debe a que la realidad supera la teoría y durante la práctica se van generando preguntas en cuanto al manejo del sistema, se desarrollan mayores habilidades y se presentan casos muy diferentes a los que se aprendió durante la inducción teórica, justificando que existen muchas transacciones que en la inducción específica al cargo no se vieron y sin embargo se utilizan a menudo. De igual manera, explican que el tiempo destinado fue muy corto para conocer todos los temas necesarios y estar listos para la inducción práctica, evidenciando a la vez, una mala organización. Y no se puede dejar de lado que, por temas de conectividad, en muchas ocasiones se presentaron intermitencia durante las respectivas explicaciones virtuales.

*Ilustración 19: La modalidad virtual fue adecuada para este proceso*

*Fuente autora*

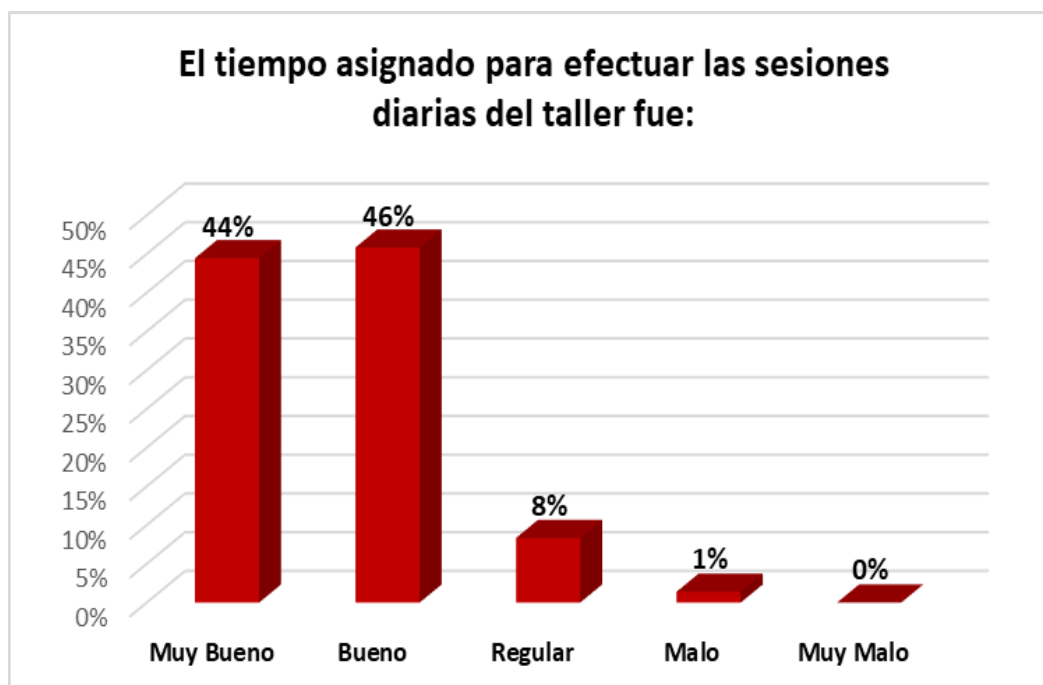


Posteriormente, el gráfico demuestra que el 74% de los nuevos colaboradores encuestados, indican que la modalidad virtual si fue adecuada para facilitar el proceso formativo, siendo lo más acertado para precautelar la salud debido a la emergencia sanitaria por la cual atravesamos; además indican que los facilitadores se desarrollaron adecuadamente, pudieron hacerse entender y sobre todo llegar a cada uno de los colaboradores, dispuestos a responder todo tipo de inquietudes.

Por otro lado, explican que la modalidad virtual facilita el intercambio de conocimientos sin necesidad de movilizarse, además de que fue un gran medio para compartir material didáctico logrando que el aprendizaje sea más eficiente y de esta manera poder abastecerse de conocimientos teóricos de cada proceso. Sin embargo, señalan que, si fuera apropiado llevar a cabo un proceso presencial o en todo caso mixto.

No obstante, el 26% de los encuestados, señalan que no están de acuerdo con que la modalidad virtual sea la adecuada para facilitar este proceso formativo, principalmente porque existen temas que requieren la aplicación práctica y la interacción con los demás compañeros, de manera que, se pueden adquirir mayores conocimientos e incluso aclarar dudas que puedan surgir en casos reales, y nuevamente se hace énfasis a factores externos como el internet que obstaculizan el proceso formativo.

*Ilustración 20: Tiempo asignado para las sesiones diarias*



*Fuente autora*

El 46% de los encuestados, indican que el tiempo que se asignó para efectuar las sesiones diarias durante el taller fue “Bueno”, seguido por el 44% que indicó que fue “Muy Bueno”, y tan solo el 9% explica que le pareció entre regular y malo, esto evidencia que existe un adecuado manejo de tiempos en el programa de inducción específico al cargo; no obstante, también se pueden realizar mejoras en el mismo.

#### Parte 4: Inducción Práctica al Cargo

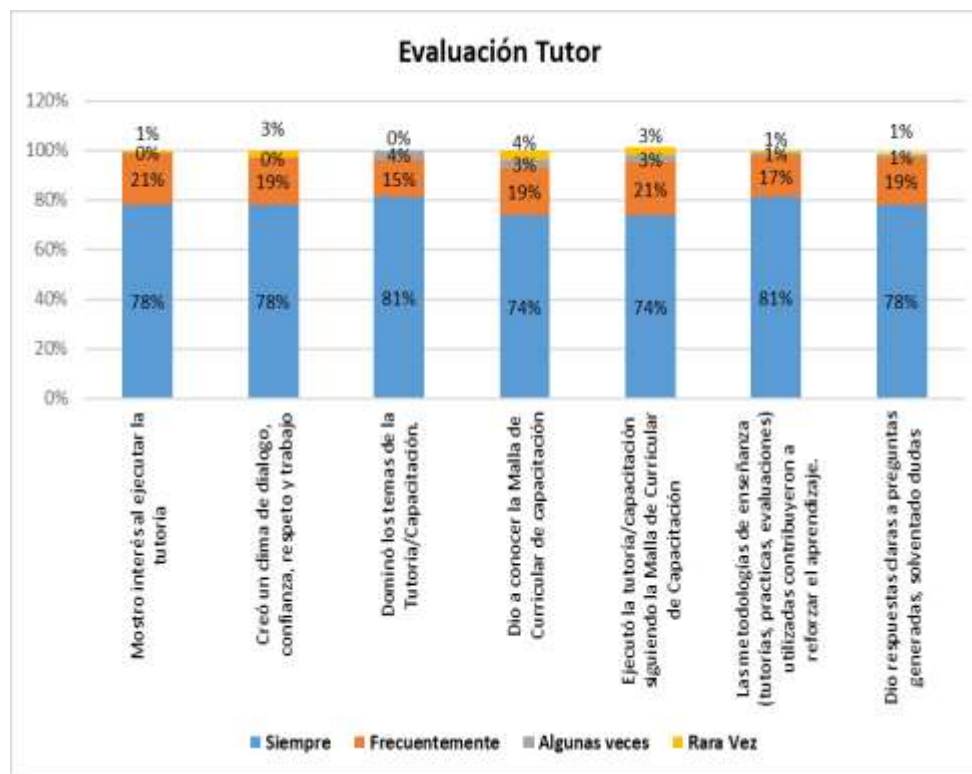
Ilustración 21: ¿Las prácticas realizó en el mismo territorio donde queda su oficina?

Fuente autora



En cuanto a la Inducción Práctica al Cargo, el 68% de los encuestados, indicaron que las prácticas las realizaron en el mismo territorio donde queda su oficina, esto indica que la mayoría de los nuevos colaboradores se familiarizan con las oficinas donde se desenvolverán y con los compañeros pertenecientes a las mismas; por otro lado, el 32% indicaron que para ellos esto no sucedió de la misma manera.

Ilustración 22: Evaluación Tutor



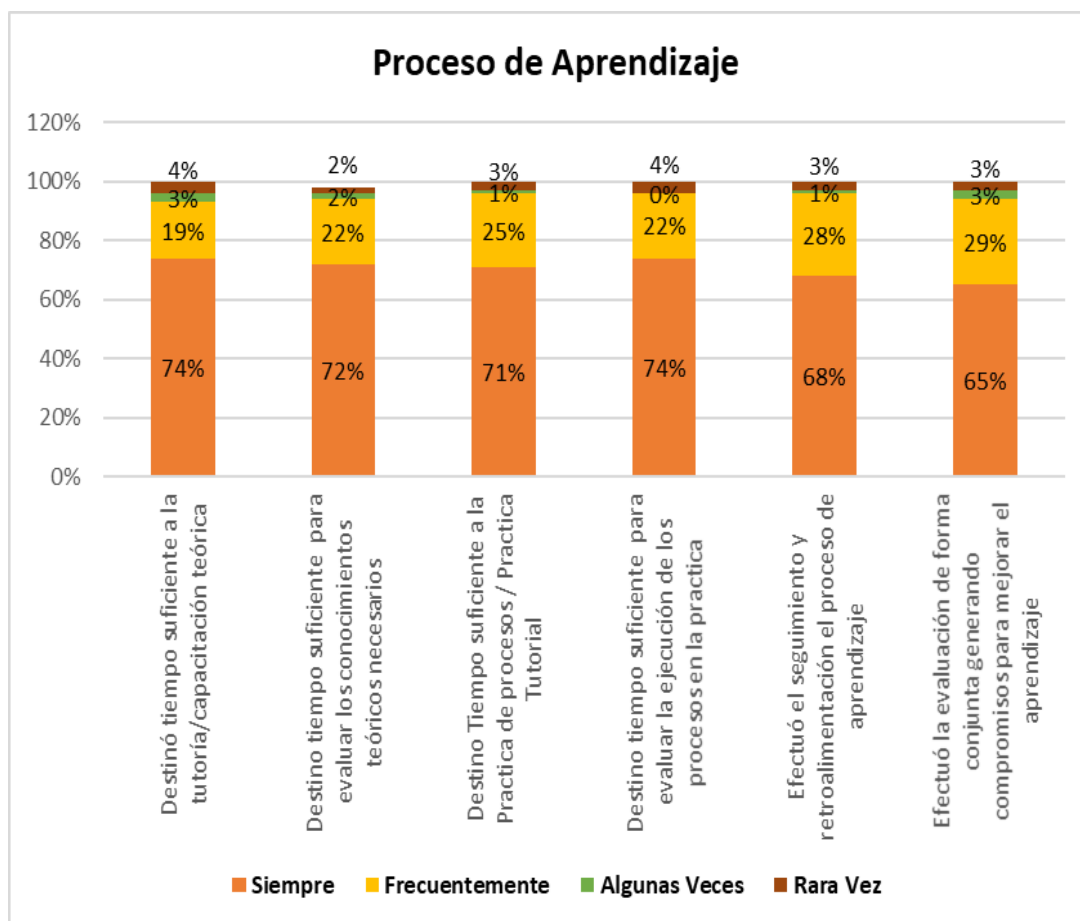
Fuente autora.

De igual manera se vio necesario identificar lo que piensan los nuevos colaboradores acerca de los tutores que les facilitaron el proceso de inducción, al brindarles los conocimientos y herramientas necesarias para conocer las actividades que deben desarrollar en el cargo a desempeñar, es por ello que, de acuerdo a la evaluación al tutor realizada, se puede inferir que el 78% de los colaboradores indican que los facilitadores muestran interés durante la tutoría, creando un clima de diálogo, confianza, respeto y trabajo, además de dar respuestas claras a las preguntas generadas, con el fin de solventar dudas; mientras que el 21% considera que esto no sucede siempre, pero si frecuentemente.

El 81% de los encuestados, también consideran que los tutores dominan los temas a impartir y que sus metodologías de enseñanza contribuyen a reforzar el aprendizaje. Del mismo modo, el 74% opina que los tutores si dieron a conocer la malla curricular de capacitación y la ejecutaron durante el taller; no obstante, el 26% mencionaron que rara vez sucedió de esta manera.

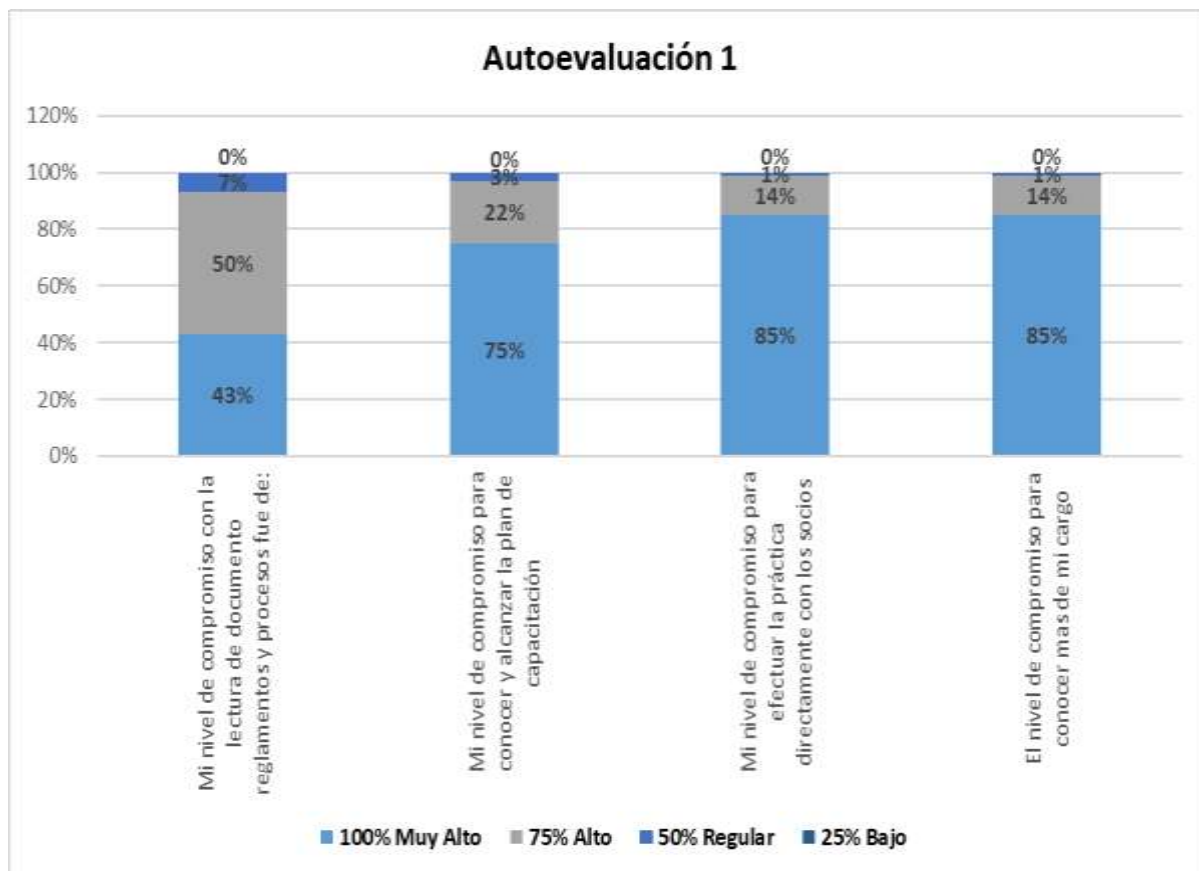
Ilustración 23: Proceso de Aprendizaje

Fuente autora



Por otro lado, también se preguntó a los nuevos integrantes de la cooperativa, identificar cuánto compromiso existió por parte del tutor en varios aspectos durante el proceso de aprendizaje, de manera que, la mayoría de los encuestados indican que los tutores siempre o frecuentemente, destinaron tiempo suficiente a la capacitación, a la práctica de los procesos, a evaluar los conocimientos teóricos y a la ejecución de los procesos en la práctica de manera conjunta para generar compromisos de mejora, además están de acuerdo que ejecutaron el seguimiento y retroalimentación del proceso de aprendizaje. No obstante 2 o 3 colaboradores indicaron que esto sucedió “Rara vez”

Ilustración 24: Autoevaluación 1



*Fuente autora*

Cabe indicar que también se presentó la necesidad de autoevaluar a los participantes, con el fin de conocer su compromiso en el programa, a lo que el 85% indicó que el nivel de compromiso para efectuar la práctica directamente con los socios y para conocer más del cargo fue “Muy Alto”.

En cuanto a otro aspecto de la autoevaluación, se puede inferir que el 50% tuvo un nivel de compromiso con la lectura de documentos y reglamentos “Alto”, pero existieron algunos colaboradores que indican que este fue “Regular”.



Ilustración 25: ¿Después de la Capacitación estoy listo para ejercer mi cargo?

Fuente autora



El 96% de los nuevos colaboradores mencionan que posterior a la capacitación, estuvieron listos para ejercer las respectivas funciones del cargo, lo que evidencia un gran compromiso por parte de los colaboradores para desarrollar los conocimientos adquiridos durante el taller.

*Ilustración 26: Espacio físico adecuado*

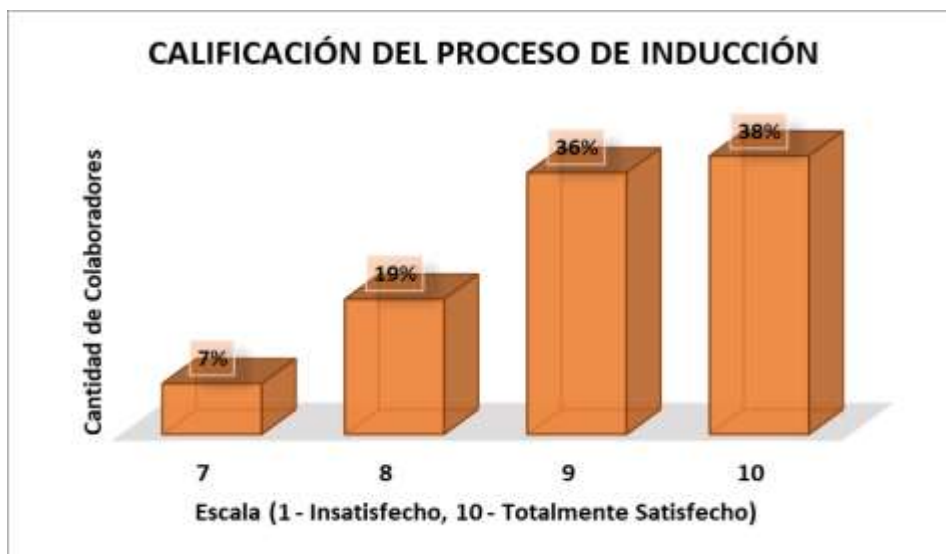
*Fuente autora*



De la misma manera, el 96% de los encuestados consideran que el espacio físico si fue adecuado para recibir la capacitación al cargo, lo que indica que la cooperativa se preocupa por brindar un área digna para las respectivas tutorías acerca de las funciones a desempeñar.

*Ilustración 27: Calificación del Proceso de Inducción*

*Elaborado por: Autor Fuente: COAC. Jardín Azuayo*



Se pidió a los encuestados que califiquen el proceso de inducción a la institución en una escala del 1 al 10, donde se pudo inferir que el 100% considera que el proceso fue bueno y quedó totalmente satisfecho, siendo un gran referente ya que como se puede observar, la calificación que todos proporcionaron es superior a 7.

Finalmente se solicitó a los participantes que detallen algunos comentarios o sugerencias para mejorar la calidad de este proceso formativo de la cooperativa, mismos que evidenciaron una satisfacción en el proceso, indicando que este fue adecuado ya que se desarrollaron actividades relacionadas con el cargo y la atención al socio, a la vez mencionaron que los compañeros capacitadores se encontraron muy aptos para impartir sus conocimientos y demostraron calidez al interactuar con los nuevos integrantes, de manera que, como resultado consideran que el proceso formativo fue una experiencia muy provechosa.

No obstante, sugieren estabilizar la página de EDUCOOPE, ya que en algunos casos esta no respondía y tardaba mucho tiempo en cargarse, dificultando el desarrollo de las actividades planteadas en la página. A la vez recomiendan que, desde el primer día de inducción práctica al cargo, se tenga acceso para manejar el sistema JASIT, con el fin de tener un mejor desenvolvimiento en las actividades transaccionales.

Además, mencionan también hacer énfasis, en que sería adecuado realizar prácticas en otras áreas y oficinas ya que cada una se maneja diferente por la localidad en la que se ubican y eso les permitiría adaptarse mejor y desenvolverse en diferentes situaciones, además de brindarles apoyo en el caso de que se encuentren congestionadas.

Del mismo modo, sugieren una mayor organización en las agencias donde se les envía, ya que, en algunos casos, estas no tenían conocimiento de que llegarían los nuevos colaboradores. También retroalimentan la necesidad de revisar el cronograma de capacitación, con el fin de poder mejorar y optimizar los tiempos de las temáticas, pues muchas veces estos eran extensos ocasionando una pérdida de atención, recomendando que en un futuro exista una reinducción al cargo.

- El programa debe estar visible para todos los miembros que conforman la cooperativa, convirtiéndose en un instrumento de conocimiento general.
- Proporcionar el programa a todo el personal de la institución.

#### **4.4 Proceso de Incorporación del Nuevo Colaborador**

De acuerdo con el análisis previo, se ha podido identificar la necesidad de incorporar un proceso de inducción híbrido, de manera que, algunas temáticas se lleven a cabo de manera virtual y otras de manera presencial.

A continuación, se presenta el proceso tentativo de inducción donde se evidencia los periodos establecidos para cada etapa planificada, dando un total de 8 semanas para todo el programa planteado.

Ilustración 27: Etapas del Proceso de Inducción



Para ello, es necesario establecer requisitos previos a la inducción que permitan precautelar la salud de los colaboradores para la nueva modalidad.

#### 4.5 Síntesis del capítulo

En el presente capítulo se ha realizado el análisis de los antecedentes del proceso de Inducción a la Institución dando la pauta para la realización del presente proyecto para beneficio de los nuevos colaboradores que ingresan a la Cooperativa, que se enfoca en las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores en la actualidad.

De acuerdo con la fórmula utilizada, se ha podido determinar que la encuesta debe ser aplicada a 86 colaboradores de la cooperativa, misma que cuenta con un total de 34 preguntas abiertas y cerradas.

Por último, se realizaron los gráficos y el análisis de las preguntas, llegado a la conclusión de la factibilidad del presente proyecto al obtener varias respuestas positivas dentro de las preguntas, demostrando que a futuro con la mejora al proceso de inducción a nuevos colaboradores dando mayor efectividad en las capacitaciones recibidas.

## CAPÍTULO V PROPUESTA

### 5.1 Tema

Propuesta de mejora al proceso de Inducción a la Institución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” en la ciudad de Cuenca.

### 5.2 Datos informativos

- Beneficiarios: Nuevos Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”.
- Ubicación: Provincia: Azuay, Cantón: Cuenca, Parroquia: Sagrario, Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia.
- Tiempo estimado de ejecución: 13 días.
- Inicio: 16 de febrero de 2022 Fin: 28 de febrero del 2022



<https://earth.google.com/>

- **Macro localización:** se encuentra ubicado en el Centro de Cuenca.
- **Micro localización:** El Sagrario, Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia

### 5.3 Antecedentes de la propuesta

Después de examinar el proceso de inducción que actualmente se realiza a los nuevos colaboradores de la cooperativa, se puede observar que existen más de 18 temáticas diferentes que pertenecen a las distintas áreas de la empresa, tales como Gerencia, el departamento de Talento Humano, Servicios Cooperativos, el departamento de Comunicación, Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento de Tesorería, Área de Tecnología, entre otros.

Dado que intervienen aproximadamente más de 33 colaboradores de diferentes áreas de la cooperativa en el proceso de inducción, se evidencia que existe cierta dificultad en la coordinación de los mismos para asistir a dicho proceso, ya que cada uno cuenta con funciones adicionales en sus respectivos cargos, además el tema de la virtualidad ha generado reuniones frecuentes de asistencia obligatoria para tratar asuntos relevantes a sus labores, lo que ocasiona que existan interferencias al asistir a la inducción, ocasionando que las temáticas se planifiquen de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores, en lugar de seguir un proceso ordenado en las mismas.

Cabe mencionar que la planificación del proceso de inducción tanto general como específica, únicamente se desarrolla para “oficinas”, identificando que para el área de “coordinación” se lleva a cabo un proceso de inducción específica diferente y autónoma a cada departamento, de acuerdo con las exigencias del líder y de las necesidades del cargo. Esto se debe principalmente a que existen aproximadamente 140 cargos, por lo que recién se encuentran desarrollando planes para los mismos, que estén acordes a las distintas funciones.

De este modo, se han podido identificar ciertas ventajas:

- Optimización de herramientas digitales como Zoom, Microsoft Teams y Plataforma Moodle de EDUCOOPE con los respectivos temas y actividades a desarrollar, que permiten compartir información de manera oportuna dando respuesta a todos los colaboradores.

- Utilización de medios de comunicación accesibles y rápidos como WhatsApp para comunicados importantes y envío de links para acceder a las respectivas reuniones.
- Presencia de líder que realiza seguimiento y control a los nuevos trabajadores que ingresan a la cooperativa, tanto al momento que inicia la inducción virtual, así como cuando culmina.
- Uso de material audiovisual y documentos escritos como manuales e instructivos enviados a través de los diferentes canales de comunicación.
- De igual manera se identificaron ciertas falencias durante el proceso de inducción, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:
  - Tiempo prolongado frente al computador, ocasionando pérdida de interés y riesgos en la salud.
  - Poca interacción por parte de los nuevos colaboradores.
  - Charlas demasiado extensas acordes al tema a tratar, por lo cual ciertos temas se encuentran poco centralizados al argumento que se intenta dar a conocer al colaborador.
  - Material deficiente y poco interactivo por parte de los responsables, tales como: diapositivas con demasiado texto.
  - Ausencia de dinámicas como pausas activas o juegos interactivos entre los colaboradores, de manera que no se administra adecuadamente el espacio para las respectivas actividades.
  - Tiempo no planificado por parte de algunos responsables, ocasionando que existan actividades post – inducción, mismas que deberían realizarse dentro del proceso. Esto ocasiona que, además de estar todo el día frente al computador, los colaboradores se tomen más tiempo desarrollando las respectivas actividades que no se ejecutaron dentro del espacio establecido para la inducción.
  - Ausencia de ejemplos aplicados más a la realidad, lo que puede ocasionar que los nuevos integrantes no cuenten con la información necesaria para posibles problemáticas.



- Conexiones inestables por parte de algunos integrantes, ocasionando que no puedan seguir adecuadamente el proceso de inducción.
- Deficiente conocimiento del manejo de aplicaciones virtuales por parte de algunos colaboradores, provocando falencias en el proceso.
- Problemas de acceso a la plataforma virtual, visualizándose lentitud en el sistema para completar las respectivas actividades.

Por último, de acuerdo con el análisis realizado se ha observado que se lleva a cabo una evaluación de satisfacción deficiente y bastante general una vez finalizado el periodo de inducción, la cual es relevante para identificar si los participantes han tenido una adecuada comprensión de la información proporcionada, es por ello por lo que se propone aplicar un formato de evaluación de conocimientos para obtener una retroalimentación de la efectividad del proceso.

#### **5.4 Justificación**

Se encuentra establecido el proceso de inducción de la cooperativa, mismo que anteriormente se realizaba de manera presencial, donde se desarrollaban un sin número de actividades, tales como viajes, charlas, dinámicas, juegos, entre otros, con el fin de que los nuevos colaboradores adquieran conocimientos de la cultura organizacional, normativa interna, tareas a desempeñar y los diversos riesgos a los que pueden estar expuestos, promoviendo el cumplimiento de las normas internas y los reglamentos internos que den lugar a un trabajo cooperativista y de apoyo mutuo.

Para mejorar el proceso de inducción implementado por el departamento de EDUCOOPE, se proponen cambios en este, que contribuyan con el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de los nuevos compañeros del área de coordinación y oficinas, y que, a su vez, fomente la ampliación de conocimientos sobre la cooperativa, optimizando el orden de este proceso y también la comunicación interna.

Por tal razón nace la necesidad de modificar y actualizar este proceso, analizando la situación actual y proponiendo un plan de mejora, a través del desarrollo de propuestas integrales acordes al entorno COVID, que permita reforzar el sentido de pertenencia, así como también, un excelente desempeño, cumplimiento y satisfacción de los colaboradores.

## 5.5 Objetivos

### Objetivo General

La inducción se ha convertido en un proceso de vital importancia en la cooperativa, ya que su objetivo principal es familiarizar al nuevo colaborador con la institución y con los compañeros de trabajo, es por ello por lo que, este proceso debe efectuarse antes de iniciar las funciones para el cual fue contratado el colaborador, evitando tiempos y costos que se pierden tratando de conocer a la institución por cuenta propia.

### Objetivos Específicos

- ✓ Conocer y vivir la cultura organizacional.
- ✓ Tener sólidos conocimientos técnicos del cargo a desempeñar.
- ✓ Reducción de tiempo de aprendizaje al cargo que permita la disminución de errores y accidentes.
- ✓ Integrarse y adaptarse con mayor facilidad a la institución y a su rol o cargo.

## 5.6 Análisis de factibilidad

Las mejoras propuestas para el proceso de inducción del nuevo colaborador a la cooperativa son viables ya que se cuenta con cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ **Recursos:** Actualmente el proceso de inducción se encuentra bajo la responsabilidad del Departamento de EDUCOOPE, donde un equipo de personas se encargará de ejecutar y dar seguimiento a las mejoras del proceso; sin embargo, para que esto funcione se asignan varios tutores de las diferentes áreas que capacitarán a los nuevos colaboradores, por lo que no será necesario contratar nuevo personal. No obstante, si se debe considerar un incremento de la carga laboral para las personas encargadas del proyecto, por lo que se deberán monitorear sus actividades con la finalidad de validar si a futuro será necesario realizar una reestructuración de funciones en el área. De igual manera se cuentan con los recursos físicos y virtuales para poder implementar las mejoras planteadas.

- ✓ **Apoyo de Gerencia:** Se cuenta con el apoyo de la Gerencia de Desarrollo Cooperativo y el departamento de EDUCOOPE, quienes consideran importante y necesarias las mejoras ya que van alineadas con los objetivos de la cooperativa.
- ✓ **Proyecto alineado con las estrategias de la organización:** Parte de las estrategias planteadas en el plan estratégico de la cooperativa, es contar con personal comprometido y capacitado que pueda cumplir sus funciones de manera eficiente y logre los objetivos planteados, por lo cual las mejoras propuestas cubren este objetivo.
- ✓ **Presupuesto:** Actualmente ya se coordinó y solicitó los recursos materiales para los laboratorios, lo que indica que se cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo una inducción de manera híbrida; no obstante, cabe indicar que es muy probable el incremento del presupuesto anual ya que antes no existían las escuelas de formación, pero se espera tener una considerable reducción de costos debido a la reutilización de equipos ya existentes dentro de los activos de la cooperativa.

### **5.7 Metodología**

La metodología aplicada dentro de esta investigación es directa, ya que va directamente relacionado al proceso de inducción de capacitación de los nuevos colaboradores.

### **5.8 Propósito de la campaña**

El desarrollo de la propuesta de mejora al proceso de inducción a la COAC-Jardín Azuayo tiene como finalidad dar a conocer y acercar al nuevo colaborador a la Cultura Organizacional de la institución, lo cual le permita acoplarse de mejor manera en donde pueda desarrollar sus actividades encomendadas desde cualquier puesto de trabajo.

### **5.9 Misión de la COAC-Jardín Azuayo**

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.

### **5.10 Visión 2023 de la COAC-Jardín Azuayo**

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

### **5.11 Matriz FODA**

Como se observa en el siguiente cuadro, la matriz FODA o DAFO como se la conoce, permite conocer cuál es la situación real en la que se encuentra el establecimiento, a raíz de esto se procede a la realización de la presente propuesta, buscando cumplir la misión y visión que tiene la COAC-Jardín Azuayo.

A continuación, se presentan los tipos de matrices que nos permitirán avanzar con la presente propuesta:

- Matriz de Niveles de impacto.
- Matriz de Temporalización.
- Matriz de Nudos Críticos
- Matriz de Análisis de Involucramiento.

Tabla 1 Saltos, N. (2021). *Matriz FODA de la COAC Jardín restaurante Floresta Pizza*. Quito: s.ed.

<b>Matriz FODA de la COAC-Jardín Azuayo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa con visión social</li> <li>• Estructura organizativa descentralizada permite una adecuada gobernabilidad y gestión administrativa.</li> <li>• Posicionamiento social</li> <li>• Posicionamiento servicios financieros y sociales</li> <li>• Eficiencia administrativa y financiera</li> <li>• Recursos humanos profesionalizados</li> <li>• Adecuada tecnología informática y de comunicaciones</li> <li>• Escuela de educación cooperativa</li> <li>• Se cuenta con Plan estratégico que orienta el desarrollo en los próximos cinco años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa con visión social</li> <li>• Estructura organizativa descentralizada permite una adecuada gobernabilidad y gestión administrativa.</li> <li>• Posicionamiento social</li> <li>• Posicionamiento servicios financieros y sociales</li> <li>• Eficiencia administrativa y financiera</li> <li>• Recursos humanos profesionalizados</li> <li>• Adecuada tecnología informática y de comunicaciones</li> <li>• Escuela de educación cooperativa</li> <li>• Se cuenta con Plan estratégico que orienta el desarrollo en los próximos cinco años.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización de la escuela de educación cooperativa, limita la consolidación de la capacitación continua y abierta.</li> <li>• Área de desarrollo social y planificación de reciente conformación.</li> <li>• Sistemas de comunicación e información social y administrativa.</li> <li>• Gestión del desempeño social. • Coparticipación en proyectos de desarrollo en los diferentes cantones.</li> <li>• Interacción con redes de finanzas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sombras de feriados bancarios, crisis de la economía, cambio de moneda.</li> <li>• Crisis mundial, reducción de las remesas afecta las captaciones.</li> <li>• Incertidumbres de los escenarios políticos, ingobernabilidad, limita cambios y reformas del sistema financiero.</li> <li>• Politización de las redes de finanzas sociales limita la integración del sector.</li> <li>• Especulación financiera, competencia desleal entre cooperativas.</li> </ul>

### 5.12 Destinatarios

La presente propuesta tiene como destinatarios a los nuevos colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, ya que, tras el proceso de Inducción a la Institución y al cargo se ha visto la necesidad de tener un plan de ejecución del proceso, mismo que sirve para mantener la filosofía institucional de la Cooperativa.

### 5.13 Duración de la campaña

La implementación del presente plan de Inducción, enfocado en mantener la cultura y filosofía institucional como parte del primer proceso de los colaboradores de la institución, tendrá un tiempo 7 días para el de Inducción a la Institución y 15 días para el de inducción al cargo.

### 5.14 Recursos a emplear para la capacitación

#### Educación Cooperativa

- Estudiante: Ma. Dolores Farfán
- Directora de trabajo de grado: Msc. Noemy Sandoval

Personal de la COAC JARDIN AZUAYO.

- Analista de Capacitación a Colaboradores
- Analista de Talento Humano
- Analista de Seguridad Física
- Analista de Logística
- Director de Talento Humano

Encuestados:

- Colaboradores de los procesos de inducciones del mes de enero y febrero.

#### Presupuesto

Materiales:	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Laptop	1	1	500\$	500\$
<b>Total</b>	1	1	<b>500\$</b>	<b>500\$</b>

Tabla 2 Saltos, N. (2021). *Presupuesto*. Quito: s. ed.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA INCORPORACIÓN PARA COLABORADORES DE LA COAC JARDIN AZUAYO**

**Objetivo:** El Plan de Incorporación para Colaboradores, constituye un proceso de vital importancia dentro de la organización, tiene como propósito conseguir que todas las personas que se incorporen a la Institución logren integrarse y adaptarse a la Cultura de la Organización, a sus principios, a sus valores, así como también reciban la formación y/o capacitación del cargo, necesaria para que puedan desempeñar sus funciones de forma eficiente.

Con la implementación de este Plan de Incorporación, se conseguirá que los nuevos colaboradores:

- Conozcan y Vivencien la Cultura Organizacional de la Cooperativa Jardín Azuayo
- Tengan sólidos conocimientos técnicos de su cargo.
- Se integren y adapten con mayor facilidad a la Institución y a su rol o cargo.

Se ha diseñado un proceso considerando dos modalidades de incorporación de colaboradores:

1. INCORPORACIÓN DE FORMA GRUPAL
2. INCORPORACION DE FORMA INDIVIDUAL (aplicará en casos eventuales).

### **1.-PROCESO DE INCORPORACION DE FORMA GRUPAL**

Se deberá contar con un mínimo 10 personas, para iniciar este proceso. Bajo esta modalidad el proceso de incorporación se desarrollará en tres fases:

- FASE 1.- INDUCCION A LA INSTITUCION
- FASE 2.- INDUCCIÓN TÉCNICA O AL CARGO.
- FASE 3.- EVALUACIÓN

## **FASE 1.- INDUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN**

La Inducción a la Institución es un proceso que permitirá a los nuevos colaboradores conocer, aprender los fundamentos en los cuales se cimenta la Cultura de la Cooperativa, y vivenciarla a través de los distintos eventos que se desarrollarán en la misma.

Este proceso trata de que vean reflejado en la práctica todo el discurso cooperativo que han venido escuchando.

En esta fase se desarrollarán las siguientes Actividades:

1. Taller Vivencial
2. Difusión de Políticas Generales
3. Pasantías en las Oficinas

### **Primera Actividad. - Taller Vivencial**

Esta actividad tendrá una duración de cinco días, dos en Paute y tres en Cuenca, en los cuales se efectuarán las siguientes actividades:

#### **Día 1.-Taller Vivencial**

Se lo efectuará en la Ciudad de Paute en donde se encuentra la Matriz de la Institución. Se realizarán las siguientes actividades:



Día 1	<b>Traslado a Paute</b>		Educope
	Bienvenida	Recibimiento por parte de Educope	Educope
	Integración	Integración	Fausto Orellana
	Cooperativismo	Economía Popular y Solidaria	Graciela Quezada
		Que es el cooperativismo	
		Historia de J.A. como empezó su estructura	
Cuál es su razón de ser (misión), sus proyecciones (visión)			
Valores y principios Cooperativos			
La Vivencia de Valores y el Ethos Institucional	La Vivencia de Valores y el Ethos Institucional	Hernán Rodas	
Actividades de Integración - Vivencias en la Cooperativa		Hernán Rodas	

Con estas actividades se pretende generar un aprendizaje significativo sobre los fundamentos del Cooperativismo y la Cultura Cooperativa de Jardín Azuayo.

### **Día 2.-Conocimientos Generales.**

En la ciudad de Paute, se realizarán las siguientes actividades:

Día 2	Talento Humano	Conocimientos Generales Organigrama Funcional Código de Etica	Fernando Pulgarin
	VISITA A LA AGENCIA PAUTE		Alexandra Rodriguez
	RETORNO A CUENCA		

Retorno a la ciudad de Cuenca.

### Día 3 y 4.-Charlas

Día 3	Bienvenida por parte de la Gerencia		Juan C. Urgiles
	Programa de Formación a Socios, Directivos y Colaboradores	Alcance y Objetivos de Programas de Formación	Vinicio Garcia
	Comunicación	Modelo de Comunicación Uso de Intranet	Santiago Mejia
Día 4	Atención y Servicio al Socio	Importancia de la Atención y el Servicio al Socio	Richard Yunga
		Diferencias con otras instituciones	
	Productos y Servicios de la Cooperativa	Resumen de los servicios que dispone actualmente la Cooperativa, nuevos servicios	Richard Yunga
	Seguridad Física	Conocimientos Generales	Andrea Yanez

### Día 5.- Charlas – Recorrido – Cierre del Evento

Día 5	EDUCOPE	- Entrega de Cronogramas de las Pasantías - Indicaciones sobre la Movilización - Indicar el proceso de reposición de Anticipos - Indicaciones sobre el Uso de la Plataforma JA EDUCA para ejecutar el curso de Difusión de Políticas Generales	LOLITA FARFAN ALEXANDRA RODRIGUEZ
	TTHH	- Recorrido por los Departamentos de Coordinación, Benigno Malo, Gran Colombia, Casa Sucre - Entrega de Carnets de Identificación - Entrega de Usuarios de Correo e Intranet - Entrega del perfil del cargo	TTHH
	TTHH - EDUCOPE- COMUNICACIÓN	Cierre del Evento	TTHH-EDUCOPE-COMUNICACIÓN

Finalizada esta actividad Talento Humano deberá:

Publicar en la Intranet los datos del nuevo colaborador, su cargo y oficina a laborar y enviar un correo a todo el personal motivando a ingresar a la Intranet a conocer al nuevo compañero (a).

## **Segunda Actividad: Difusión de Políticas Generales.**

Es importante que el nuevo colaborador conozca más a detalle las políticas que rigen en la Cooperativa, por lo cual se ha diseñado un Curso de **Difusión de Políticas Generales**, mismo que se efectuará bajo la **modalidad virtual**, el colaborador revisará temas relevantes de las siguientes Áreas. Dispondrá de 1 mes para revisar esta información.

- **Talento Humano (revisar temas con TTHH)**

Prestaciones y Beneficios

Responsabilidades del Colaborador

Programas de desarrollo y promoción

Aspectos importantes del Código de Ética

- **Prevención y Lavado de Activos (revisar temas con Cumplimiento)**

Objetivo

Aspectos importantes que se deben considerar

- **Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa (incluir en el programa de que iniciar luego de los 3 meses)**

Aspectos Importantes.

Las áreas participantes tendrán la responsabilidad de elaborar el material que se subirá a la plataforma e-learning de Educación Cooperativa **JA Educa**, así como una evaluación de máximo 10 preguntas y tendrán activo un foro para resolver dudas de los colaboradores.

Las áreas que desean participar en esta actividad deberán justificar su participación, notificar oportunamente a Educoope, enviar el material y la evaluación al menos con 1 mes de anticipación para revisarla y subirla a la plataforma e-learning.

Educoope se encargará de revisar el material cuidando que sea lo más didáctico posible y no esté cargado de información.

### **Tercera Actividad:**

#### **Para colaboradores de la Coordinación General: Pasantías en las oficinas**

Las pasantías en las oficinas son actividades vivenciales, con las cuales se pretende que el nuevo colaborador conozca las realidades sociales, culturales y económicas de las zonas en las cuales la Cooperativa tiene presencia, sus servicios, los procesos en las distintas áreas de atención al socio, su interrelación, características de la atención y trato a los socios, pero sobre todo va a conocer cuál es el personal al cual debe apoyar posteriormente desde su cargo y sensibilizarse ante necesidades posteriores de ellos como clientes internos.

La pasantía tendrá una duración de 3 semanas en diferentes oficinas, visitarán las áreas de Cajas, Servicios, Créditos, Educoope. **En los Cargos de Coordinación cuyo perfil no tenga mayor relación con el conocimiento de los servicios financieros que ofrece la institución las pasantías podrán realizarse en menor tiempo, en este caso se establecerá el tiempo de las pasantías entre el responsable del Área y Educoope.**

El cargo de Auxiliar de Mantenimiento no efectuará las pasantías.

**Para colaboradores de las Oficinas Operativas**, efectuarán las pasantías durante una semana en las áreas que se relacionan a su cargo, de tal forma que si el cargo es cajero las pasantías efectuará en el área de servicios y créditos, si el cargo es auxiliar de servicios, las pasantías las realizará en cajas y créditos, si el cargo es oficial de crédito, las pasantías las realizará en servicios y cajas. Estas pasantías la realizarán posterior a la capacitación en su cargo con la finalidad de que el colaborador pueda conocer como sus actividades se interrelacionan con otras áreas operativas.

Para esta actividad se requerirá el apoyo del responsable de oficina quién será el encargado de recibir al colaborador, darle la bienvenida, compartir experiencias, realizará un recorrido por la agencia y asignará un tutor quien le indicará los servicios que brinda en cada área de servicio priorizando la atención que se brinda al socio.

## **FASE 2.- INDUCCIÓN AL CARGO**

### **Para Coordinación General**

Culminadas las pasantías los cargos de Coordinación General iniciarán la capacitación a su cargo. El colaborador se presentará en su área de Trabajo, su jefe Inmediato o quien lo sustituya le dará la bienvenida y efectuará:

- La presentación al Equipo de trabajo y a las áreas relacionadas.
- La asignación de puesto de trabajo.
- La dotación de Equipo de Trabajo y elementos de trabajo.
- Indicaciones sobre los Horarios de Trabajo.
- Asignación de tutor quien le apoye en el proceso de adaptación. (uso de sistema informático, mail, proveeduría, etc.)
- Indicaciones de cómo se efectuará su capacitación, el tiempo de esta.

Adicional, el jefe inmediato deberá elaborar el cronograma de capacitación que contemplará la siguiente información:

1. Temas de Capacitación
2. Capacitador Asignado para cada tema de ser necesario
3. Tiempo de duración

Se detalla un ejemplo del formato. Anexo 1

<b>Cronograma de Capacitación al Cargo de Capacitador Ventanillas</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Tema a Capacitar</b>	<b>Tutor Asignado</b>
1-dic-17	Funciones del Capacitador Responsabilidades del Capacitador Obligaciones del Capacitador Revisión de Temas a Capacitar de acuerdo al Perfil	Juan Jara
	Elaboración de Malla de Capacitación	
2-dic-17	Elaboración de Cronogramas de Capacitación	Santiago Peralta
	Metodología a Utilizar	
3-4-5/12/2017	Elaboración de Materiales Diapositivas Tareas Trabajos Evaluaciones	Cristina Pesantez
12-jun-17	Reportes que se debe elaborar y enviar Perioricidad Informes	Juan Jara
_____ Firma Jefe Inmediato		_____ Firma Colaborador

El cronograma de capacitación debe contener la firma del jefe Inmediato y el nuevo colaborador. Una copia deberá ser enviada a EDUCOOPE para el seguimiento y registro correspondiente.

**Para los cargos operativos de Oficina se crearán ESCUELAS DE FORMACIÓN DE CAJAS, SERVICIOS, CREDITOS**, mismas que se desarrollarán en el laboratorio de la Ciudad de Cuenca.

Para lo cual se deberá:

- Seleccionar un Tutor por cargo a un nivel general.
- Seleccionar un 2 Tutores por zona y cargo, y un Tutor por cargo en cada Oficina.
- Desarrollar las mallas de capacitación para cada Escuela de Formación, esto se realizará desde EDUCOOPE con el apoyo del área.
- Elaborar cronogramas de Capacitación.
- Definir metodologías a Utilizar

- Determinar tiempo de duración de la Escuela
- Definir el lugar en el cual se desarrollará la capacitación
- Adecuar la sala de capacitación
- Contar con un sistema de pruebas para efectuar la capacitación de los procesos de cada área.

La selección de Tutores la efectuará el Área de Servicios Financieros. **El tutor a Nivel Nacional** será el encargado del ejecutar la capacitación en escuela, mientras **el Tutor por Zona/Tutor de Oficina**, será el responsable de realizar el seguimiento de la práctica tutorial del colaborador en producción.

Se ha estructurado un modelo de trabajo para las Escuelas de Formación, en el cual se contemplan 2 semanas de Aprendizaje teórico - práctico en laboratorio, y 2 semanas de práctica tutorial en las oficinas, con lo cual se garantiza el aprendizaje y la vivencia de la cultura cooperativa.

Detalle de Actividades:

Actividad	Tiempo Estimado	Descripción
Capacitación en Laboratorio	2 semanas	Es la Capacitación Teórico Práctica en la cual él postulante recibirá la formación correspondiente a su cargo. Políticas, Normativa, Procesos, etc. Se trabajará con un sistema de pruebas. Se realizarán simulaciones de todos los procesos del Area. Se efectuarán evaluaciones diarias.
Practica Tutorial	2 semanas	Una vez que el postulante cumpla con la Formación Teórica - Práctica, deberá efectuar 2 semanas de Práctica Tutorial a cargo de el Tutor de la Zona , quien deberá vigilar que el postulante efectúe todos lo procesos del cargo de forma correcta, corregirá y retroalimentará de ser necesario.  El Tutor de Oficina, llenará una evaluación de Seguimiento a la Practica Tutorial, con lo cual se validará los conocimientos y desempeño del colaborador..

El Tutor deberá informar semanalmente a EDUCOOPE, los resultados de las evaluaciones diarias condensadas de forma semanal con las respectivas observaciones de ser del caso, e informar cuando se identifique que el colaborador tiene alguna dificultad de aprendizaje, no posea las competencias requeridas para el cargo o existan temas de actitud.

Las Escuelas de Formación se aprobarán con un puntaje mínimo de 8/10.

Las prácticas tutoriales, estarán bajo la supervisión del Tutor Zonal, mismo que deberá llenar y enviar semanalmente la Ficha de seguimiento de la Práctica Tutorial correspondiente. Anexo 2, con lo cual se valida el grado de conocimiento y desempeño del nuevo colaborador previo a incorporar a producción.

Culminado la Capacitación de Cargos Operativos, el colaborador se presentará con su jefe inmediato en la agencia para la que fue contratado. El jefe inmediato o su delegado le darán la bienvenida y efectuará:

- La presentación al Equipo de trabajo y a las áreas relacionadas.
- La asignación de puesto de trabajo.
- La dotación de Equipo de Trabajo y elementos de trabajo.
- Indicaciones sobre los Horarios de Trabajo.



### **FASE 3.- EVALUACION**

Es importante evaluar si el proceso de inducción ha cumplido con su objetivo, por lo cual se efectuará una evaluación de Satisfacción al Proceso de Inducción. Anexo 3. También se evaluará el nivel de conocimientos de los productos y servicios de la Cooperativa, ya que es importante que todo el personal conozca los productos, todos somos parte de la cadena de comunicación. (Esta evaluación deberá ser proporcionada por el Área de Servicios Financieros).

Cabe mencionar que esta evaluación se la realizará a través de la plataforma virtual JA Educa, 15 días posteriores a la culminación de la Inducción del Cargo.

**El resultado de estas evaluaciones será revisado de forma mensual.**

#### **ANEXOS:**

**Anexo 2.- Ficha de Seguimiento de la Practica Tutorial.**

<b>Ficha de Seguimiento de la Práctica Tutorial</b>				
Nombre del Colaborador:	Pedro Matute			
Cargo	Auxiliar de Servicios			
Periodo de Evaluación	20 al 24 de noviembre			
<b>Evaluación Actitudinal</b>	S	MB	B	M
Es cortés y amable al atender a los socios				
Escucha con atención los requerimientos de los socios para solucionarlos				
Recibe con buen Actitud la retroalimentación por parte del Tutor				
<b>Evaluación Aptitudinal</b>	100%	75%	50%	25%
Conoce los manuales y politicas de su cargo.				
Conoce todos los servicios que se pueden brindar desde su punto de atención				
Domina los procesos operativos de su cargo				
Maneja correctamente el sistemas Informaticos				
Estable con facilidad la comunicación con el socio				
Observaciones Tutor				
Firma del Colaborador		Firma del Tutor		

### Anexo 3. Evaluación del Proceso de Inducción Grupal.

Encuesta de Satisfacción de la Inducción							
<b>Estimado Colaborador</b>							
Solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas con base en las experiencias vividas durante su proceso de aprendizaje. Contamos con su compromiso y sinceridad al responder.							
1.-	La bienvenida a la Institución, le genero motivacion , le hizo sentirse a gusto en la Institución.						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
2.-	Recibio informacion clara y completa sobre el proceso de induccion a la institucion.						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
3.-	Las pasantias efecutadas en las diferentes Oficinas, contribuyeron a vivenciar la Cultura Cooperativa						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
4.-	Considera que la Capacitación tecnica recibida de su cargo fue suficiente, permitiendole ejecutar sus actividades con mayor seguridad						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
5.-	La presentación a sus compañeros de trabajo, y areas relacionadas, le hizo sentirse a gusto y parte del Area						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
6.-	Al momento de su incorporación a su puesto de trabajo, conto con los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
7.-	Considera que el proceso de induccion a la Cooperativa contribuyo a que Ud. se sienta parte de la misma						
	Totalmente de Acuerdo						
	De acuerdo						
	Parcialmente de Acuerdo						
	En desacuerdo						
8.-	Como califica el proceso de Inducción a la Institución:						
	Bueno						
	Malo						
9.-	Comentarios y Sugerencias						

## **2.- PROCESO DE INCORPORACIÓN DE FORMA INDIVIDUAL**

Este proceso deberá aplicarse de forma eventual, pues como la incorporación es de uno en uno la Inducción a la Institución no se puede realizar en un solo momento lo cual reduce el impacto en los colaboradores. Además, además existe un bajo compromiso para enviar a los colaboradores al Taller Vivencial debido a que tiene actividades asignadas, por lo cual se dificulta completar la Inducción a la Institución.

Bajo esta modalidad el proceso de incorporación se desarrollará en cuatro fases:

- FASE 1.- INGRESO A LA INSTITUCION
- FASE 2.- INDUCCIÓN TÉCNICA O AL CARGO
- FASE 3.- EVALUACION
- FASE 4.- INDUCCION A LA INSTITUCION - TALLER VIVENCIAL

### **FASE 1.- INGRESO A LA INSTITUCION**

En esta fase se desarrollarán las siguientes actividades:

#### **Primera Actividad: Bienvenida**

Esta actividad estará a cargo de TTHH, quien se encargará de:

1. Recibir al nuevo colaborador y darle la bienvenida a la Institución.
2. Darle indicaciones generales sobre políticas de la institución.
3. Publicar en la intranet los datos del nuevo colaborador, su cargo y oficina a laborar y enviar un correo a todo el personal motivando a ingresar a la intranet para conocer al nuevo compañero (a).
4. Entrega del carné de identificación
5. Registro de Huellas para el ingreso a la oficina de trabajo
6. Entrega del Perfil de Cargo.

*Posterior a esta actividad el nuevo Colaborador deberá presentarse en Educoope.*

**Educoope, deberá:**

- **Entregar cronogramas correspondientes a la pasantía**
- **Gestionar anticipos de movilización correspondientes**
- **Indicar el proceso de reposición de anticipos**
- **Entregar indicaciones para el uso de la plataforma virtual JA Educa.**

### **Segunda Actividad: Formación Cooperativa**

Se ha diseñado un programa de **Formación Cooperativa Virtual**, en el cual el colaborador conocerá las bases conceptuales del cooperativismo sobre las cuales surgió la Cooperativa Jardín Azuayo, sus valores, sus principios, los sectores a los que se atiende con los diversos productos que la Cooperativa dispone, la atención característica de la institución, y los diversos programas de formación que se encuentra impartiendo a los socios actualmente.

Esta actividad se la realizará en el laboratorio de la Cooperativa, el primer día de su incorporación, y constará de los siguientes módulos:

#### **MODULO 1 “Cooperativismo”**

En este módulo se revisarán los siguientes temas:

- Que es el cooperativismo
- Economía Popular y Solidaria
- Que es una cooperativa y como está formado su capital, su estructura, gobernabilidad.
- Diferencias entre Banco y cooperativa
- Que es la intermediación Financiera

## **MODULO 2 “Conociendo Nuestra Cooperativa”**

En este módulo se revisarán los siguientes temas: (video institucional)

- Historia de J.A., como empezó, su estructura
- Cuál es su razón de ser (misión), sus proyecciones (visión)
- Valores y principios Cooperativos
- Cuál es su participación en la sociedad
- Gobierno Cooperativo

## **MODULO 3 “Productos y Servicios”**

En este módulo se revisarán los siguientes temas:

- Sectores a los que se atienden
- Productos y Servicios que ofrece la Cooperativa (Portafolio de Servicios)

## **MODULO 4 “Atención y Servicio al Socio”**

En este módulo se revisarán los siguientes temas:

- Importancia de la Atención al socio
- Diferencias y fortalezas

## **MODULO 5 “Formación y Capacitación a Socios - Colaboradores”**

- Objetivo
- Programas

“El material deberá ser elaborado por el colaborador que se encargue de dictar la capacitación presencial en el taller vivencial o de fortalecimiento.”

### **Tercera Actividad: Difusión de Políticas Generales**

Se desarrollarán de la misma forma que en el proceso de incorporación grupal

### **Cuarta Actividad: Pasantías**

Se desarrollarán de la misma forma que en el proceso de incorporación grupal

## **FASE 2.- INDUCCION AL CARGO**

Se desarrollarán de la misma forma que en el proceso de incorporación grupal

## **FASE 3.- EVALUACION**

Es importante evaluar si el proceso de inducción ha cumplido con su objetivo, por lo cual se efectuará una evaluación de Satisfacción al Proceso de Inducción. Anexo 4.

También se evaluará el nivel de conocimientos de los productos y servicios de la Cooperativa, ya que es importante que todo el personal conozca, todos somos parte de la cadena de comunicación. (Esta evaluación deberá ser proporcionada por el Área de Servicios Financieros).

Dentro del Proceso de Inducción Individual la evaluación se efectuará 15 días posteriores a culminado el proceso de Inducción Técnica, pues el Taller Vivencial no se efectuará inmediatamente sino hasta completar un grupo de 15 personas, la evaluación se la realizará a través de la plataforma virtual JA Educa

## **FASE 4.- TALLER VIVENCIAL DE FORTALECIMIENTO CULTURAL**

Considerando que los colaboradores han tenido un acercamiento a la Cultura de Jardín Azuayo, y con el propósito de fortalecerla, los colaboradores que hayan ingresado a la inducción de forma individual serán convocados al Taller Vivencial de forma bimensual o cuando existan grupos de al menos 15 colaboradores. El Taller Vivencial tendrá la duración de 4 días, y se desarrollará bajo el mismo cronograma ya establecido en el proceso de Incorporación Grupal.

## Anexo 2.- Evaluación de Satisfacción del Proceso de Inducción

Encuesta de Satisfacción de la Inducción									
<b>Estimado Colaborador</b>									
Solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas con base en las experiencias vividas durante su proceso de aprendizaje. Contamos con su compromiso y sinceridad al responder.									
1.-	La bienvenida a la Institución, le genero motivacion , le hizo sentirse a gusto en la Institución.								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
2.-	Recibio informacion clara y completa sobre el proceso de induccion a la institucion.								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
3.-	Las pasantias efecutadas en las diferentes Oficinas, contribuyeron a vivenciar la Cultura Cooperativa								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
4.-	Considera que la Capacitación tecnica recibida de su cargo fue suficiente, permitiendole ejecutar sus actividades con mayor seguridad								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
5.-	La presentación a sus compañeros de trabajo, y areas relacionadas, le hizo sentirse a gusto y parte del Area								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
6.-	Al momento de su incorporación a su puesto de trabajo, conto con los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
7.-	Considera que el proceso de induccion a la Cooperativa contribuyo a que Ud. Se adapte y sienta parte de la misma								
	Totalmente de Acuerdo								
	De acuerdo								
	Parcialmente de Acuerdo								
	En desacuerdo								
8.-	Como califica el proceso de Inducción a la Institución:								
	Bueno								
	Malo								
9.-	Comentarios y Sugerencias								



## CAPÍTULO VI

### 6.1 Conclusiones

Este proyecto integrador de grado tuvo como objetivo principal ayudar a tener más claro el proceso de Inducción institucional y al cargo y la importancia de esta para fomentar una cultura y filosofía institución en los nuevos colaboradores de la COAC Jardín Azuayo.

La inducción es un proceso de alta importancia que permite a cualquier organización realizar la conexión con la filosofía de esta.

La administración de los Recursos Humanos como parte de la administración juega un papel importante dentro de la organización, ya que, siendo el elemento humano esencial en la misma, ha colaborado en la superación del hombre en el trabajo.

Por último, se lanzó la propuesta explicando por qué se realizará el proceso, dando a conocer la metodología que se aplicará y con qué propósito se la está haciendo, también se analizó el FODA, se realizaron soluciones para las debilidades y amenazas que se encontró al proceso de Inducción y se desarrolló el proceso como parte de un plan piloto para en un corto tiempo realizar una nueva investigación y ver cuales actividades se las mantiene y cuales se las innova.

## **6.2 Recomendaciones**

Analizar cada uno de los procesos que debe tener una empresa, teniendo una persona capacitada con conocimientos de los procesos de inducción para que guíe a cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo.

Es necesario, establecer un manual para el proceso de inducción del personal con las técnicas de innovación que la empresa disponga como parte del entrenamiento de los nuevos colaboradores.

Con esta propuesta se elimina el problema que existe en las organizaciones debido a la inadecuada manera de realizar procesos de inducción a la institución.

### 6.3 Referencias

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2015). *Informes Financieros*. Jardín Azuayo. Recuperado de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/informes-financieros-2015>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2019). *Somos Memoria*. Jardín Azuayo. Recuperado de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/resources/files/Somos%20Nuestra%20Memoria%202019.pdf>
- ECONOMIPEDIA. (2020). *Aprende bolsa, inversión y finanzas*. Recuperado de <https://economipedia.com/>
- ECONOMIPEDIA. (2022). *Administración*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Empresas y negocios. (2019). *Capacitación*. Recuperado de <https://concepto.de/capacitacion-2/>
- Galaz, A. (2011). *El profesor y su identidad profesional ¿facilitadores u obstáculos del cambio educativo?* Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile.
- Matriz FODA. (s.f). *¿Qué es la Matriz FODA?* Recuperado de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Naranjo. B. (2015). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>.
- Razeto, L. (2018). *¿Qué es la economía solidaria? El portal de la Economía Solidaria*. Recuperado de <https://www.economiasolidaria.org/recursos/reas-red-de-redes-de-economia-alternativa-y-solidaria-biblioteca-que-es-la-economia-solidaria-por>.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Estudio sobre economía popular y solidaria*. SEPS.GOB.EC: Quito – Ecuador. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/estudios-sobre-economia-popular-y-solidaria/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Manejo de Finanzas*. SEPS.GOB.EC: Quito – Ecuador. Recuperado de <https://cursos.seps.gob.ec/login/index.php>

Universidad y Escuelas Politécnicas. (2021). *Auditoría a los Estados Financieros de UNIVERSIDAD UTE*. Quito-Ecuador: PROAUDIT CÍA. LTDA.

## 6.4 Anexos

Agenda de Inducción					
Día	Hora	Actividad	Tema	Responsable	Objetivo
Lunes, 5 de Febrero/2018	7:00 - 8:00	Traslado a Paute		Educope	
	8:00 - 9:00	DESAYUNO			
	09:00 - 9:30	Bienvenida	Recibimiento por parte de Educope	Educope	Bienvenida e Información General del Proceso de Inducción.
	9:30 - 10:30	Integración	Integración	Fausto Orellana	
	10:30 - 11:00	REFRIGERIO			
	11:00 - 13:00	Cooperativismo	Economía Popular y Solidaria Que es el cooperativismo Historia de J.A. como empezó su estructura Cuál es su razón de ser (misión) , sus proyecciones (visión) Valores y principios Cooperativos	Graciela Quezada	Que los colaboradores conozcan las bases conceptuales sobre las cuales funciona la Cooperativa, su forma de organización, sus diferencias y su Actividad Económica.
	13:00 - 14:30	ALMUERZO			
	15:00 - 17:00	La Vivencia de Valores y el Ethos Institucional	La Vivencia de Valores y el Ethos Institucional	Hernán Rodas	Que los Colaboradores conozcan como nació la cooperativa, su razón de ser y su participación en la sociedad
	17:00 - 17:30	REFRIGERIO			
17:30 - 22:00	Actividades de Integración - Vivencias en la Cooperativa		Hernán Rodas	Conozcan Experiencias, Vivencias, de Compañeros que ya laboran en la Cooperativa.	
Martes, 6 de Febrero/2018	08:00 - 08:30	DESAYUNO			
	08:30 - 12:30	Talento Humano	Conocimientos Generales Código de Etica	Fernando Pulgarin	
	14:30 - 15:30	VISITA A LA AGENCIA PAUTE -RED DE MUJERES		Alexandra Rodriguez	Conozcan la Oficina Matriz- vivencien la atención a los socios y como se mueve la agencia en su día a día. Conozcan el funcionamiento de la
	RETORNO A CUENCA				
Miercoles, 7 de Febrero/2018	08:30 - 10:30	Bienvenida por parte de la Gerencia		Juan C. Urgiles	
	10:30 - 11:00	REFRIGERIO			
	11:00 - 13:00	Programa de Formación a Socios, Directivos y Colaboradores	Alicance y Objetivos de Programas de Formación	Vinicio Garcia	
	13:00 - 15:00	ALMUERZO			
	15:00 - 18:00	Comunicación	Modelo de Comunicación Uso de Intranet	Santiago Mejia	
Jueves, 8 de Febrero/2018	08:30 - 10:30	Atención y Servicio al Socio	Importancia de la Atención y el Servicio al Socio Diferencias con otras instituciones	Richard Yunga	Cual es la atención y el servicios que se espera brindar a los socios, como contribuimos todos desde las diferentes areas
	10:30 - 11:00	REFRIGERIO			
	11:00 - 13:00	Productos y Servicios de la Cooperativa	Resumen de los servicios que dispone actualmente la Cooperativa, nuevos servicios	Richard Yunga	Cuales son los productos y servicios que tiene la Cooperativa y los proximos desarrollos
	13:00 - 15:00	ALMUERZO			
	15:00 - 17:00	Seguridad Fisica	Conocimientos Generales	Andrea Yanez	
Viernes, 9 de Febrero/2018	8:30 - 09:30	EDUCOPE	Entrega de Cronogramas de las Pasantías Indicaciones sobre la Movilización Indicaciones sobre el Uso de la Plataforma JA EDUCA para ejecutar el curso de Difusión de Políticas Generales	LOLITA FARFAN ALEXANDRA RODRIGUEZ	
	09:30 - 12:30	TTHH	Recorrido por los departamentos de Coordinación, Benigno Malo, Gran Colombia, Casa Sucre Entrega de Carnets Usuarios de Correo e Intranet	TTHH	
	12:30 - 13:30	TTHH - EDUCOPE- COMUNICACIÓN	Cierre del Evento	TTHH-EDUCOPE-COMUNICACIÓN	
	ALMUERZO				

### Encuesta de Satisfacción de la Inducción

**Estimado Colaborador**

Solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas con base en las experiencias vividas durante su proceso de aprendizaje. Contamos con su compromiso y sinceridad al responder.

1.- La bienvenida a la Institución, le genero motivacion , le hizo sentirse a gusto en la Institución.

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

2.- Recibo informacion clara y completa sobre el proceso de induccion a la institucion.

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

3.- Las pasantias efecutadas en las diferentes Oficinas, contribuyeron a vivenciar la Cultura Cooperativa

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

4.- Considera que la Capacitación tecnica recibida de su cargo fue suficiente, permitiendole ejecutar sus actividades con mayor seguridad

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

5.- La presentación a sus compañeros de trabajo, y areas relacionadas, le sirvio para sentirse a gusto y parte del Area

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

6.- Al momento de su incorporación a su puesto de trabajo, conto con los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

7.- Considera que el proceso de induccion a la Cooperativa contribuyo a que Ud. Se adapte y sienta parte de la misma

Totalmente de Acuerdo  
De acuerdo  
Parcialmente de Acuerdo  
En desacuerdo

8.- Como califica el proceso de Inducción a la Institución:

Bueno  
  
Malo

9.- Comentarios y Sugerencias

Ficha de Seguimiento de la Práctica Tutorial				
Nombre del Colaborador:	xxxx			
Cargo	Cajero			
Periodo de Evaluación	Del XXX al XXXX			
<b>Evaluación Actitudinal</b>	S	MB	B	M
Es cortés y amable al atender a los socios				
Escucha con atención los requerimientos de los socios para solucionarlos				
Demuestra Seguridad al momento de efectuar sus actividades				
Recibe con buen Actitud la retroalimentación por parte del Tutor				
<b>Evaluación Aptitudinal</b>	100%	75%	50%	25%
Conoce los manuales y políticas de su cargo.				
Conoce todos los servicios que se pueden brindar desde su punto de atención				
Conoce y efectua correctamente depositos, retiros				
Conoce y efectua correctamente cobros en los sistemas externos (pago agil, giros)				
Conoce y efectua correctamente pagos y anticipos de creditos, e informa en caso de saldos pendientes				
Efectua la apertura y cierre de caja conforme los procesos establecidos				
Puede detectar especies falsas				
Conoce y efectua correctamente los procesos de compensación de cheques				
Observaciones Tutor				
Firma del Colaborador		Firma del Tutor		

Ficha de Seguimiento de la Práctica Tutorial				
Nombre del Colaborador:	xxxx			
Cargo	Auxiliar de Servicios			
Periodo de Evaluación				
<b>Evaluación Actitudinal</b>	S	MB	B	M
Es cortés y amable al atender a los socios				
Escucha con atención los requerimientos de los socios para solucionarlos				
Demuestra Seguridad al momento de efectuar sus actividades				
Recibe con buen Actitud la retroalimentación por parte del Tutor				
<b>Evaluación Aptitudinal</b>	100%	75%	50%	25%
Conoce los manuales y politicas de su cargo.				
Conoce todos los servicios que se pueden brindar desde su punto de atención				
Proporciona de forma clara y completa información sobre los distintos servicios que se brindan desde su punto de atención. logrando la comprensión del				
Escucha atentamente los requerimientos del socio para poder solucionarlos				
Efectua correctamente el proceso de Apertura de Cuentas de Ahorros/ Ahorro Alcantia				
Efectua correctamente el proceso de DPF				
Efectua correctamente la precalificación de creditos / liquidación de créditos				
Efectua correctamente las transferencias nacionales e internacionales				
Efectua correctamente las solicitudes de tarjetas de debito y jaweb				
Observaciones Tutor				
Firma del Colaborador		Firma del Tutor		



Formato de Evaluaciones																
Temas de Evaluación																
Cargo	Ciudad	Puntualidad	Actitud	Responsabilidades de los Cajeros	Conteo	Reconocimiento de Billetes Falsos	Conocimientos Generales de Lavado de Activos	Manejo de Cheques	Depositos	Retiros	Transferencias	Emision de Cheques	Pago de giros	Manejo del Sistemas Externos	Promedio	Observaciones del Capacitador
Cajero	Cuenca	MB	M	8	7	5	3	3	10	8	7	6	8	8	6.64	Tiene mala actitud, se molesta cuando ante retroalimentaciones que se efectuan.

Malla de Capacitación Servicios	Malla de Capacitación Oficial de Crédito
<b>Contenidos</b>	<b>Contenidos</b>
Obligaciones, Responsabilidades y Prohibiciones del Cargo	Obligaciones, Responsabilidades y Prohibiciones del Cargo
Aperturas de Cuentas Personas Naturales/ Juridicas	Intermediación Financiera
Aperturas de Ahorro Alcancia	Segmentos de Crédito y tasas de Interes
Solicitud y entrega de Tarjetas de Debito.	Tipos de Garantias
Solicitud de nueva clave de Tarjeta de Debito	Clasificación de Riesgos de Creditos
Solicitud y entrega de Jaweb, recuperación de contraseñas	Calificaciones de Score
Transferencias Nacionales e Internacionales	Metodologia de Créditos
Elaboración de DPF	Análisis y Revisión del Buro de Crédito
Fondos Mortuario	Análisis Flujo de Caja
Precalificación de Crédito	Análisis Balances
Liquidación de Créditos	Análisis de Indicadores
Manejo y control de Cajeros Automaticos	Análisis de la 5 "C" de Crédito
Fondeos, monitoreo, uso de la tarjeta Banred	Levantamiento de Información
Seguro de Desgravamen	Cruce de Información, Confirmación de Informacion
Atención y Servicio al Socio	Atención y Servicio al Socio

<b>Malla de Capacitación Cajeros</b>
<b>Contenidos</b>
Obligaciones, Responsabilidades y Prohibiciones del Cargo
Conteo y Detección de Especies Falsas
Manejo del Efectivo- Apertura de Caja
Ingresos y Egresos de Dinero
Manejo de Cheques- Tipos de cheques- Endosos
Depositos Efectivo - Cheques
Retiros Efectivo - Cheques
Transferencias
Compensacion de Cheques
Pagos de Giros
Recaudaciones SRI, SUPA, SERVICIOS BASICOS, INSTITUCIONES, ETC (Pago Agil)
Pagos BDH, ETC
Verificación de papeletas
Licitudes de Fondos
carga de dinero electronico
cobros de créditos
Cuadre de Caja
Revisión de Descuadres
Cierre de Caja
Impresión y Reimpresion de libretas
Revisión de papeles
Atención y Servicio al Socio