



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO EN EL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAICANA
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Ing. Mayra Silvana Andrade Guallasamin
Tutor/a:
Mg. Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un Plan de Capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.

Elaborado por: Mayra Silvana Andrade Guallasamin, C.I:172113748-5, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito 31 de Agosto del 2023



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Mayra Silvana Andrade Guallasamin con C.I: 172113748-5, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un Plan de Capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito 31 de Agosto del 2023

Firma

Índice General

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
Índice General	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras	vii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	6
1.2. Proceso investigativo metodológico	11
1.3. Análisis de resultados.....	14
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	39
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	39
2.2. Descripción de la propuesta.....	40
2.3. Validación de la propuesta	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS	568

Índice de Tablas

Tabla 1 Censo Poblacional.....	13
Tabla 2 Pregunta 1	14
Tabla 3 Pregunta 2	15
Tabla 4 Pregunta 3	16
Tabla 5 Pregunta 4	17
Tabla 6 Pregunta 5	18
Tabla 7 Pregunta 6	19
Tabla 8 Pregunta 7	20
Tabla 9 Pregunta 8	21
Tabla 10 Pregunta 9	22
Tabla 11 Pregunta 10	23
Tabla 12 Pregunta 11	24
Tabla 13 Pregunta 12	25
Tabla 14 Pregunta 13	26
Tabla 15 Pregunta 14	27
Tabla 16 Pregunta 15	28
Tabla 17 Nivel de Cumplimiento de los indicadores de gestión operativa.....	31
Tabla 18 Calidad y Oportunidad de los Productos/servicios entregados	32
Tabla 19 Conocimientos Específicos	32
Tabla 20 Competencias Técnicas	33
Tabla 21 Competencias Conductuales	34
Tabla 22 Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos.....	34
Tabla 23 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos	36
Tabla 24 Cumplimiento de Normas Internas	37
Tabla 25 Planificación.....	45

Tabla 26 Cronograma	50
Tabla 27 Presupuesto.....	50
Tabla 28 Validación de las estrategias	62
Tabla 29 Matriz de articulación Matriz de articulación	61

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa Diagrama de Ishikawa	3
Figura 2 Plan de Capacitación	10
Figura 3 Pregunta 1	14
Figura 4 Pregunta 2	16
Figura 5 Pregunta 3	16
Figura 6 Pregunta 4	17
Figura 7 Pregunta 5	18
Figura 8 Pregunta 6	19
Figura 9 Pregunta 7	21
Figura 10 Pregunta 8	22
Figura 11 Pregunta 9	23
Figura 12 Pregunta 10	24
Figura 13 Pregunta 11	25
Figura 14 Pregunta 12	26
Figura 15 Pregunta 13	27
Figura 16 Pregunta 14	27
Figura 17 Pregunta 15	28
Figura 18 Nivel de Cumplimiento de los indicadores de gestión operativa.....	31
Figura 19 Calidad y Oportunidad de los Productos/servicios entregados.....	32
Figura 20 Conocimientos Específicos	33
Figura 21 Competencias Técnicas	33
Figura 22 Competencias Conductuales	34
Figura 23 Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos	35
Figura 24 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos	36

Figura 25 Cumplimiento de Normas Internas	37
Figura 26 Estructura gráfica de la propuesta	42

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La globalización ofrece a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) oportunidades para su crecimiento y expansión. No obstante, estas instituciones financieras se encuentran con desafíos significativos en el entorno globalizado. La competencia feroz de las instituciones financieras multinacionales, la complejidad de las regulaciones y la necesidad de adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes son algunos de los obstáculos fundamentales que deben superar (Betancourt & Verdezoto, 2023).

Según Ramírez-Torres (2023), estos factores externos exigen que cada día las organizaciones sean más competitivas. Esto implica que las empresas deben administrar eficientemente sus capacidades en las áreas administrativa, operativa y estratégica, las cuales están directamente relacionadas con su personal, ya que son ellos quienes hacen posible el logro de los objetivos comerciales. Este desarrollo organizacional, que es impulsado por la fuerza y el talento humano de las empresas, se logra mediante la gestión de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de su personal. En otras palabras, se basa en las competencias -tanto en términos de conocimientos como de habilidades prácticas- que demuestran la capacidad del personal para desempeñar sus labores.

De acuerdo con el libro *Human talent factor in the organizations*, el desarrollo del talento humano no ocurre de manera espontánea. Se requiere de una estructura compleja que facilite el crecimiento del trabajador, aprovechando su talento sin importar su posición jerárquica en la empresa. En consecuencia, el principal objetivo de una organización empresarial debe ser mejorar el rendimiento del empleado, asegurándose de que su contribución tenga un impacto en toda la cadena de producción (Mejía-Giraldo, et al. 2013 citado por Guamán, 2020).

Las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIS), sean estas públicas o privadas deben contar con una metodología y herramienta útil que brinde una adecuada capacitación

para los nuevos colaboradores que se incorporen a la institución en el área operativa de caja. Esto permitirá desarrollar de mejor manera todas las actividades y funciones asignadas en base al cargo a ocupar.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana fue creada el 11 de septiembre del 2001, ingresando así a formar parte de la actividad económica en el Ecuador como banca privada, con perspectiva inclusiva, créditos adecuados a las condiciones de los sectores productivos, estableciendo horarios acogedores a las actividades de los productores, comerciantes y personas dedicadas a las actividades de campo.

La Cooperativa Huaicana es una entidad privada que utiliza canales tradicionales y tecnológicos, para realizar intermediación financiera con los socios y clientes es por ello que se debe contar con un plan de capacitación con el cual el personal nuevo sea conocedor de las funciones y actividades a desarrollar desde el inicio hasta el final de la jornada laboral de manera adecuada dentro del área establecida y por ende otorgue una atención propicia a los socios.

Problema de investigación

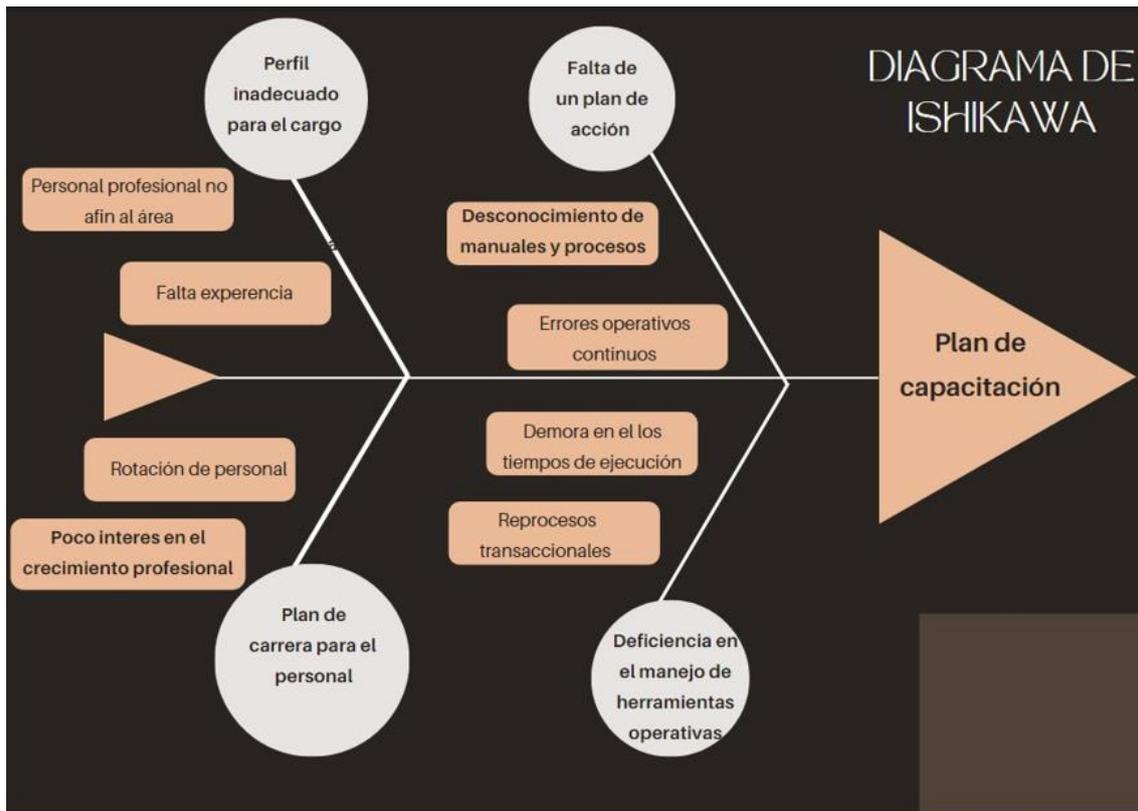
Cuando se genera la vacante para el área de cajas, el área de talento humano es quien realiza la contratación del nuevo personal bajo un contrato indefinido con período de tres meses a prueba, posterior a ello la jefatura de Talento Humano y jefatura de Área Operativa se encarga de presentar al nuevo personal que será capacitado por parte del colaborador más antiguo del área, tanto en el manejo del sistema como en actividades administrativas.

La falta de una adecuada capacitación dirigida a las nuevas contrataciones que ingresan al área de cajas ocasiona que se generen errores y reprocesos en la transaccionalidad, por la falta de conocimiento del sistema, instructivos o de los manuales operativos lo cual impide ejecutar las tareas a tiempo, por ello generan un malestar en los socios-clientes e inconformidad con el servicio.

¿Cómo se puede mejorar la eficiencia y precisión del personal nuevo en el área de cajas durante el proceso operativo y administrativo que se aplica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana?

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaborador por Andrade (2023).

Objetivo general

- Diseñar un plan de capacitación para el personal nuevo que ingresa al área de cajas, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.

Objetivos específicos

- Describir los fundamentos teóricos relacionados con la capacitación en el ámbito operativo y administrativo.

- Determinar mediante métodos cualitativos y cuantitativos la necesidad de un plan de capacitación del personal en el área de cajas.
- Diseñar un plan de capacitación dirigido al nuevo personal que aborde las falencias identificadas y basado en los fundamentos teóricos relevantes.
- Validar a través del criterio de especialistas la propuesta de un plan de capacitación en el área de cajas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

A nivel mundial, la capacitación del personal en las organizaciones que realizan diferentes actividades comerciales, servicios o financieras sean estas grandes o pequeñas el talento humano es importante, puesto que en conjunto con el uso de herramientas y tecnologías apropiadas ayudaran a conseguir las metas y objetivos empresariales.

Es relevante el desarrollo de la investigación propuesta en la institución financiera, a fin de demostrar a la organización que la elaboración de un plan de capacitación para los nuevos colaboradores aportará a la realización y desarrollo institucional, profesional, además permitirá conseguir resultados favorables, en vista de que el personal adquiere conocimientos teóricos y prácticos que serán de utilidad en las actividades diarias.

La presente investigación se realizará con la información obtenida de los colaboradores antiguos y a su vez con la experiencia de los nuevos colaboradores además de socios y clientes de la cooperativa , que al identificar errores en los procesos operativos y administrativos se genera la necesidad de una capacitación continua al personal del área de ventanillas esperando obtener un buen ambiente de trabajo, mismos que ayudarán a mitigar riesgos operativos en el área generando servicios eficientes y de calidad a la población.

El propósito de este plan de capacitación es fortalecer los conocimientos y fomentar el desarrollo del desempeño de los nuevos colaboradores en el área operativa. Además, se busca mejorar y contribuir a sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias, lo que a su vez ayudará a crear mejores condiciones laborales.

El resultado esperado de este enfoque de investigación es que el personal esté preparado para enfrentar cambios que buscan potenciar sus habilidades, conocimientos y experiencia a lo largo de su carrera profesional. También se espera que esto ayude a reducir errores en los procesos operativos y administrativos en el área de cajas.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Dirección y Gestión de Talento Humano

El progreso de un plan de capacitación para el personal nuevo es contienda de la dirección y G.T.H (Redón, 2021). Actualmente la visión se ha ampliado permitiendo asumir los cambios en las relaciones humanas, indagando la comprensión y variación de las personas en el campo laboral.

Según el criterio de autores que dominan el tema tratado, se debería citar la gestión de personas o talentos en vez de dirección de recursos humanos, en las cuales se menciona las siguientes funciones: administración de personal, relaciones laborales y recursos humanos estrictamente dichos. En la tercera ejecución se establece la enseñanza, el desarrollo, planes de carrera, la capacitación, objeto de estudio del presente trabajo (Puchol, 2007 citado en González et al 2019).

El talento humano se manifiesta a través de la habilidad de las personas donde se evidencien una notable capacidad y sentido de competencia de los individuos hacia actividades, un potencial y vocación con grata experiencia (Alles, 2017 citado en Hurtado 2019).

Una dirección estratégica plantea que se gestione al talento humano, esto brinda el ejercicio de personas productivas y calificadas, por ende, mejoran las condiciones de quienes pertenezcan a un mismo entorno (Sullivan, 2004 citado en Casana & Carhuancho, 2019). Es necesario tomar conciencia de que esto es prioridad para el éxito y las tomas de decisiones. Por parte de Maigual (2012), se manifiesta que, como resultado de la preparación de un personal se puede tener influencia en otras áreas, una de ellas es la gestión documental que mejora el desempeño del personal y las condiciones.

Plan de Capacitación

De acuerdo con Changuán (2020), El plan de capacitación es una actividad continua, organizada y planificada que tiene como objetivo preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en el proceso productivo. Su finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y fomentar actitudes necesarias para mejorar el desempeño de todos los trabajadores en sus roles actuales y futuros, así como adaptarlos a las demandas cambiantes del entorno.

En este sentido, la capacitación abarca un proceso de preparación de la persona en el cargo. Un plan constituye un recorrido que plantea diagnosticar información inicial como los conocimientos existentes, hacer un listado del capital humano identificando perfiles, puestos, rol, funciones conocer sus necesidades.

Un plan de capacitación involucra procedimientos estandarizados en materia de cualificación, orientación laboral, plan de carrera, plan de estímulos y reconocimientos, con base en las competencias de la organización, por ende, la importancia que toda organización cuente con un plan de capacitación establecido (Coral, 2020).

Se destaca la necesidad de la adquisición permanente de conocimientos; la preparación hace más productivas a las personas porque se sentirán fortalecidas en el saber su área cumpliendo a mayor escala los objetivos tanto de la institución cómo los que se planteen (Tenecela, 2020).

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se le atribuye el término DNC, al mismo corresponde a la primera de las fases del proceso de capacitación y formación, de allí se elabora el plan de capacitación. En este contexto, la identificación de los recursos, control y

seguimiento genera valor a los planes de preparación sistemática (Sapién et al. 2014, citado en Granados & Sandoval, 2021).

Continuando con la aportación teórica de este autor, en el DNC se emplean diferentes tipos instrumentos como la entrevista, el cuestionario, la observación, la encuesta, reuniones de trabajo o la selección por parte del comité. Todo plan de capacitación necesita de herramientas y metodologías que apoyen en la detección de necesidades, (Herrera et al. 2013).

Se afirma por ende que el DNC es una de estas herramientas que se recomiendan para extraer las necesidades de los empleados, las competencias actuales o potenciales, con ello se procede a actuar ante cambios; todo este proceso es complejo por ello se hace necesario acercarse a identificar el desempeño de las personas y sus funciones.

Evaluación del desempeño

En este apartado, se destaca como fundamental contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos porque hace alusión a un plan de capacitación. A partir de una evaluación de desempeño se puede tener aprovechamiento y dar potencialización a las competencias del capital humano; por ello, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien ejecutada pues de ello depende el cumplimiento de las estrategias de la organización, el rendimiento y la toma de decisiones en cuanto al rubro monetario (Murci et al. 2022).

Desde otra perspectiva similar, se afirma que la evaluación de desempeño permite explorar cómo se desenvuelve cada colaborador y se reconocen fortalezas y debilidades, para posteriormente corregir (Tenecela, 2020).

La directiva de una organización, como eje central de decisiones, tiene el poder clave de efectuar entrevistas de evaluación del desempeño; durante ese encuentro puede

manejarse la posibilidad de observar críticamente las perspectivas que afectan a un empleado, desde un enfoque organizacional (Alles, 2018 p. 178).

Por todo lo anteriormente mencionado, la evaluación de desempeño puede representar un aliado estratégico para dirigir a un grupo de colaboradores. Conlleva monitorear propósitos y conceptos que se desean funcionales en la entidad (Alles, 2019).

Retroalimentación de resultados

Posterior a una evaluación de desempeño, lo sucesivo o en paralelo debe ser el liderazgo, que se traduce en una retroalimentación de 360 grados. A través de este tipo de retroalimentación se expresa intercambio y opiniones entre líderes: “es una reunión enfocada con el trabajo y no en asuntos personales, donde puede recibirse comentarios favorables o constructivos” (Ferro, 2020. P.10).

Se plantea que una retroalimentación en conjunto con acciones de capacitación refuerza conductas esperadas, corrigen comportamientos no apropiados y permite conocer al evaluado resultado de su entrega cotidiana al rol que asume.

Este proceso se consolida con una reunión entre ambas partes, el líder informa indicadores tratando de comunicar áreas de posibles mejoras, y resolver eventualidades, reacciones, eventuales problemas demarcando allí mismo objetivo de superación, y conociendo lo que opina el que recibe la evaluación.

Implementación de un plan de capacitación.

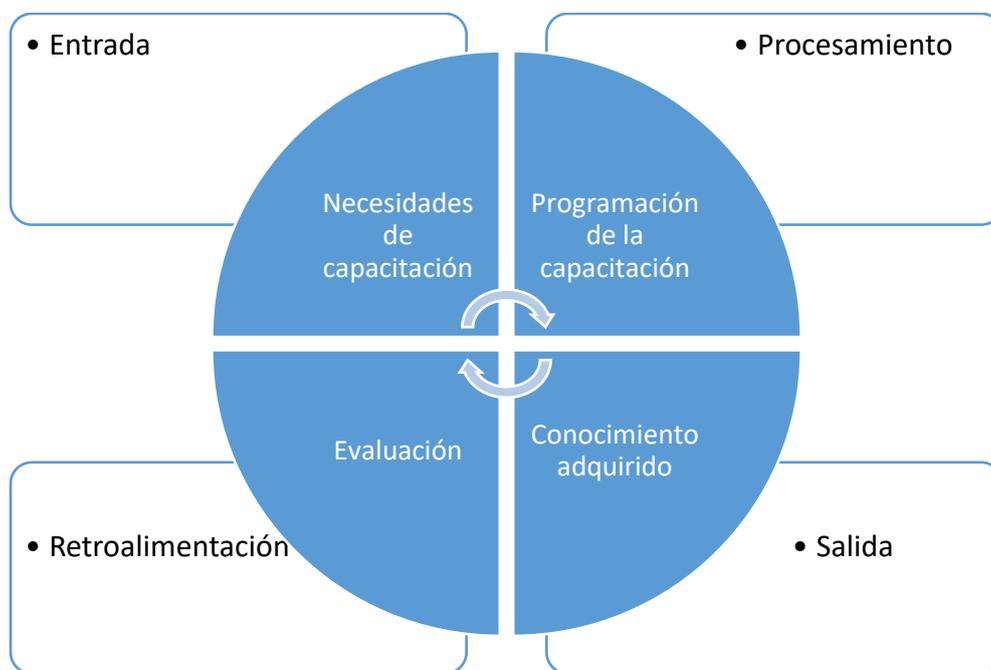
La capacitación encuentra su fundamento en el mejoramiento del desempeño de las organizaciones para la realización de tareas las cuales deben resultar funcionales. Los proyectos de capacitación deben dirigirse a varios públicos objetivos: A los directivos quienes deben instruir y comunicar asertivamente; a los empleados, en la adquisición y fortalecimiento de las competencias (Ugarte et al. 2020).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) todo plan o programa de capacitación debe verse como eje necesario a desarrollarse para el cumplimiento de actividades laborales. Es un proceso porque es sistemático, progresivo en el que los empleados van obteniendo destrezas para su cargo.

Este programa tiene como característica una programación de saberes, ese itinerario también incluye los riesgos relacionados con el trabajo, porque más allá de la actuación se busca la protección de la salud conforme a las políticas y normatividad que prevalezca.

Figura 2

Plan de Capacitación



Nota. Fuente: Velázquez & Peinado (2010).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y tomando como referencia la figura 1, un plan de capacitación consiste en varias etapas, primero, es la detección de las necesidades identificando aspectos necesarios para desarrollarse, diseñando objetivos del desempeño esperado. Consecutivamente, el diseño de la instrucción, produciendo un contenido; el tercer paso refiere a la validación del plan, luego se aplica el programa de capacitación. Por último, se procede a la evaluación y la comunicación.

Se considera necesario para las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIS) contar con una metodología e instrumento funcional que brinde una adecuada capacitación para los nuevos colaboradores que se incorporen a la institución en el área operativa de caja, de allí la importancia de diseñar un plan.

1.2. Proceso investigativo metodológico

La presente investigación busca el diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo del área cajas, el cual se basará en las herramientas investigativas las cuales permitirán determinar un proceso adecuado de análisis de la información obtenida. Una investigación es una sucesión rígida, meticulosa y sistemática la cual busca resolver los problemas que se presentan. Debe ser organizada y garantizar alternativas de solución viables factibles, encaminadas a producir conocimiento.

Por su nivel de profundidad es Descriptiva

La investigación descriptiva es un enfoque de investigación que se centra en la descripción, análisis y presentación de características o fenómenos tal como ocurren en un determinado contexto. Su objetivo principal es recopilar información detallada y precisa sobre variables, eventos o situaciones, sin buscar explicaciones causales ni establecer relaciones entre ellas (Morales, 2012).

En este estudio sobre la propuesta de plan de capacitación, la investigación descriptiva se aplica para obtener un panorama claro y detallado de la situación actual de los trabajadores en términos de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el área o competencias específicas que se desea mejorar. Esto implica recopilar datos sobre el nivel de competencias existentes, identificar necesidades de capacitación y comprender las brechas de habilidades que deben abordarse.

Para desarrollar este tipo de investigación es necesario el uso de diferentes técnicas, como encuestas, entrevistas, observaciones y análisis de datos existentes. Los resultados de esta investigación proporcionarán una base sólida para diseñar y desarrollar un plan de

capacitación efectivo, dirigido a las áreas específicas que requieren mejoras o actualizaciones en términos de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Por la naturaleza de los datos, se aplicará Cuantitativa y Cualitativa

En la investigación cualitativa la base de recolección es el investigador, los datos se revisan a profundidad, es holística, muy flexible, y de riqueza interpretativa; no se prueban hipótesis, se generan. Se reconstruye una realidad y no se pretende generalizar; el investigador se adentra en los antecedentes y la idea le intriga, le alienta y le motiva para encontrar respuesta y generar más preguntas (Hernandez y Mendoza, 2018). La presente investigación será cualitativa por cuanto para el desarrollo del plan se recopilará información de entrevistas que se analizarán a profundidad y se interpretará para encontrar y adaptar diferentes cambios en la capacitación.

Por otra parte, la investigación cuantitativa se define el diseño como: “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema (Hernandez y Mendoza, 2018). En este caso, el enfoque cuantitativo se aplica para el análisis de las encuestas, puesto que la información obtenida se deducirá y probará en datos estadísticos, se realizará un análisis con precisión mediante los resultados de las encuestas respondidas por los trabajadores.

Por los medios para obtener los datos

El presente estudio se considera De Campo, debido a que los datos serán recopilados directamente del lugar de los hechos, donde surge el problema o fenómeno, mediante los instrumentos seleccionados para dar cumplimiento a los objetos establecidos (Martínez-González, 2021). Esto implica visitas a la oficina matriz y las sucursales donde se presenta la necesidad o falta de capacitación.

Una investigación bibliográfica se basa en la revisión y análisis de fuentes bibliográficas, como libros, artículos científicos, informes y documentos académicos. En este

tipo de investigación, el investigador se enfoca en revisar y sintetizar el conocimiento existente sobre un tema específico, analizando la información recopilada en diversas fuentes (Figuroa, 2020) . Este estudio se considera Documental debido a que se enfoca en observar y reflexionar en base a teorías obtenidas de varios documentos. Se recopila y selecciona la información bibliográfica obtenida.

Población y Censo Poblacional

La población se refiere al conjunto de elementos o individuos que comparten características o atributos comunes y que son objeto de estudio en una investigación. Para efectos de este estudio la población está conformada por todos los trabajadores (35) del área operativa y cajas de la oficina matriz y las sucursales.

Por otra parte, para efectos de este estudio, no es necesario realizar el cálculo de la muestra puesto que es accesible en su totalidad. Para ello se utiliza el Censo Poblacional que es aquel en el que se tiene identificados a todos participantes, es decir, los 35 colaboradores.

Tabla 1

Censo Poblacional

Cargo	Total
Supervisores de Caja	5
Cajeros/as	30
Total	35

Nota. Suministrado por el dpto. de Talento Humano

Instrumentos de Investigación

Encuestas. Una encuesta es un método de recopilación de datos que implica la formulación de preguntas estructuradas que se administran a un grupo de participantes. En este contexto utilizan encuestas para obtener información sobre las necesidades de

capacitación, las preferencias de los empleados en cuanto a los temas de capacitación, las áreas en las que se requieren mejoras y la percepción general de los empleados sobre el proceso de capacitación. Esto puede ayudar a identificar las áreas clave en las que se debe enfocar el plan de capacitación y adaptarlo a las necesidades de los empleados.

Entrevistas. Las entrevistas son un método de recopilación de datos más directo y personalizado en el cual un investigador realiza preguntas a un individuo o a un grupo pequeño de personas. En este estudio, la entrevista se emplea para obtener información cualitativa más detallada sobre las necesidades de capacitación, las expectativas de los empleados, las barreras percibidas para la capacitación y las sugerencias específicas para mejorar el plan de capacitación. Las entrevistas permiten una interacción directa, lo que puede brindar una comprensión más completa de sus opiniones y experiencias. Esta se aplicará a directivos, supervisores y o expertos en capacitación y gestión del talento humano.

1.3. Análisis de resultados

Análisis de la encuesta

Tabla 2

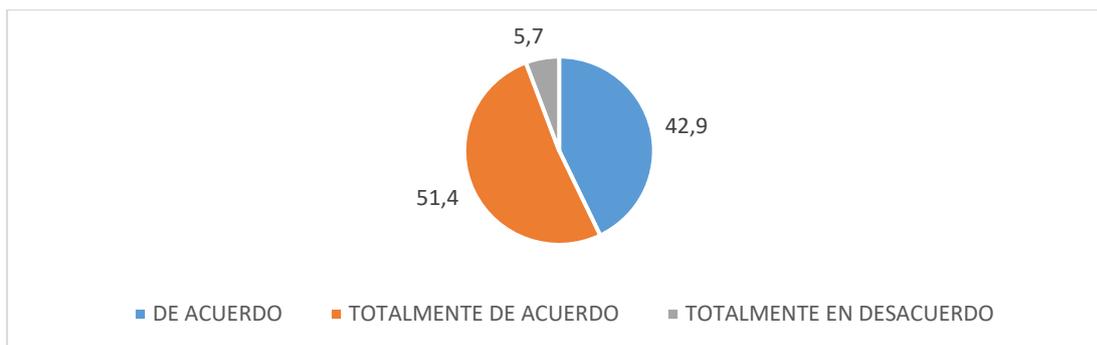
Pregunta 1

El plan de capacitación ayudará a mejorar la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	15	42,9
Totalmente de acuerdo	18	51,4
Totalmente en desacuerdo	2	5,7
Total general	35	100,0

Figura 3

El plan de capacitación ayudará a mejorar la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas.



La mayoría de los encuestados, un 51,4%, expresaron que están totalmente de acuerdo en que el plan de capacitación resultará en una mejora en la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas. Esta cifra es la más alta de todas las opciones, lo que indica que tienen una fuerte convicción en la efectividad del plan de capacitación. El 42,9% indicaron que están de acuerdo en que el plan de capacitación ayudará a mejorar la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas. Esta cifra representa una proporción significativa de los encuestados que ven una relación positiva entre la capacitación y la mejora en la confianza y el desempeño. Un pequeño porcentaje, solo el 5,7%, afirmaron estar totalmente en desacuerdo con la idea de que el plan de capacitación contribuirá a mejorar la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas. Esta cifra es la más baja de todas las opciones, lo que sugiere que una minoría mínima de los encuestados no ven un impacto positivo en la capacitación en relación con la confianza y el desempeño.

Tabla 3

Pregunta 2

Las competencias en el área de cajas están claras. No se considera necesaria la capacitación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	8,6
Desacuerdo	13	37,1
Indiferente	5	14,3
Totalmente de acuerdo	3	8,6
Totalmente en desacuerdo	11	31,4
Total general	35	100,0

Figura 4

Las competencias en el área de cajas están claras. No se considera necesaria la capacitación



Los resultados de la encuesta muestran una gama de opiniones en cuanto a la claridad de las competencias en el área de cajas y la necesidad de capacitación. La mayoría de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación de que no se necesita capacitación debido a la claridad de las competencias. El grupo más grande está en la categoría de "Desacuerdo", seguido por aquellos que están "Totalmente en desacuerdo". Las respuestas de "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" representan opiniones minoritarias en este caso.

Tabla 4

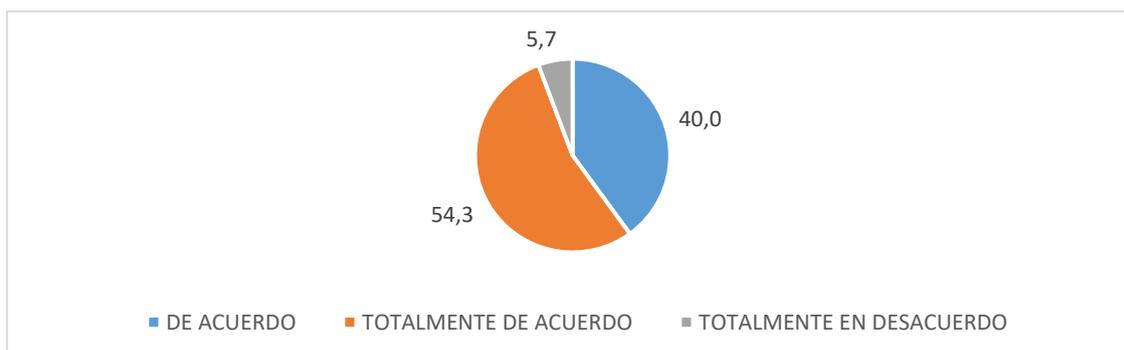
Pregunta 3

La capacitación ofrecerá, sin dudas, oportunidades de desarrollo profesional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	14	40,0
Totalmente de acuerdo	19	54,3
Totalmente en desacuerdo	2	5,7
Total general	35	100,0

Figura 5

La capacitación ofrecerá, sin dudas, oportunidades de desarrollo profesional.



En conjunto, los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los encuestados (94,3%) tienen una actitud positiva hacia la capacitación en términos de oportunidades de desarrollo profesional. El alto porcentaje de respuestas "Totalmente de acuerdo" sugiere que la mayoría tiene una confianza sustancial en que la capacitación tendrá un impacto positivo en su desarrollo profesional. Por otro lado, el bajo porcentaje de respuestas "Totalmente en desacuerdo" sugiere que solo una pequeña minoría no ve valor en la capacitación en este aspecto.

Tabla 5

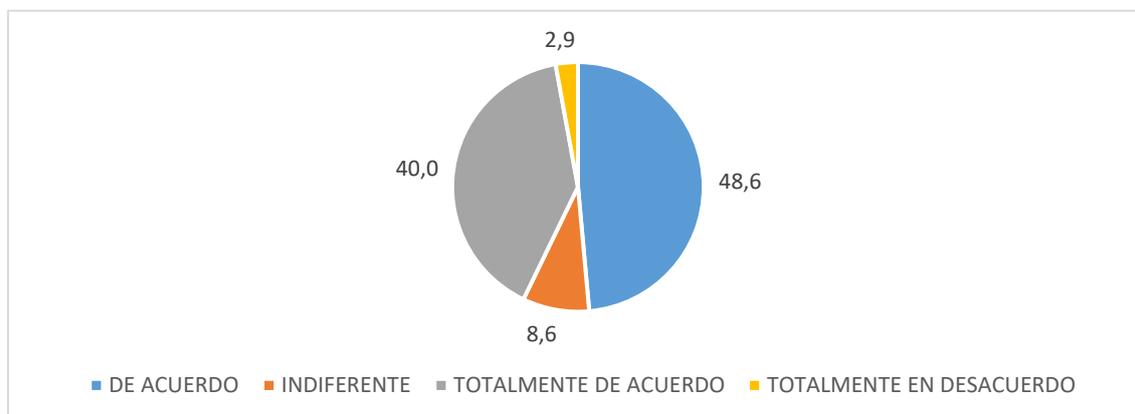
Pregunta 4

La capacitación debería ser un eje relevante y prioridad para las funciones del área de cajas de la cooperativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	17	48,6
Indiferente	3	8,6
Totalmente de acuerdo	14	40,0
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 6

La capacitación debería ser un eje relevante y prioridad para las funciones del área de cajas de la cooperativa



La tendencia general de los resultados de la encuesta indica que la mayoría de los encuestados considera que la capacitación debería ser un eje relevante y una prioridad en las

funciones del área de cajas de la cooperativa. El 48,6% indicaron que están de acuerdo en que la capacitación debería ser un eje relevante y una prioridad en las funciones del área de cajas de la cooperativa. Esto representa una proporción significativa de los encuestados que reconocen la importancia de la capacitación, un 40,0%, expresaron que están totalmente de acuerdo lo que refuerza la idea de que la mayoría de los encuestados considera la capacitación como algo crucial en este contexto. Un porcentaje del 8,6% indicó estar indiferente respecto a si la capacitación debería ser relevante y prioritaria en el área de cajas. Esta respuesta puede indicar falta de opinión formada o falta de información y un pequeño porcentaje, solo el 2,9%, están totalmente en desacuerdo con la idea de que la capacitación debería ser relevante y prioritaria en el área de cajas. Esta cifra es la más baja de todas las opciones, lo que sugiere que una minoría mínima de los encuestados no ve la capacitación como algo importante en este contexto.

Tabla 6

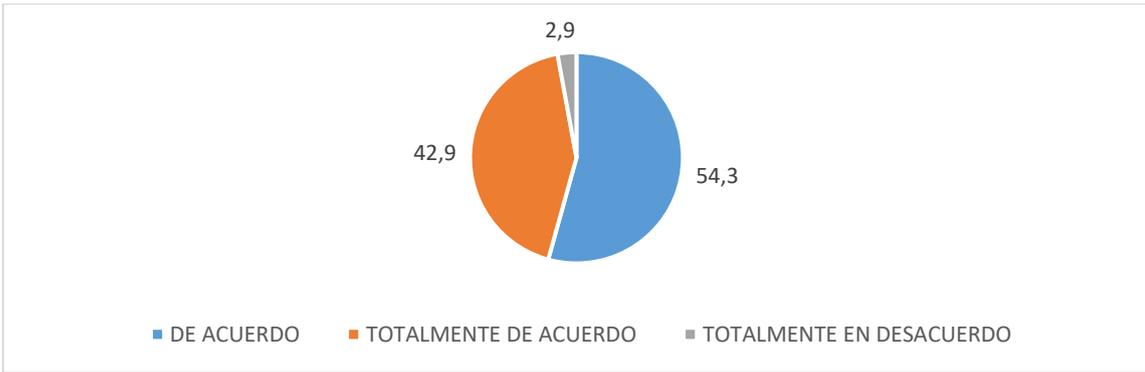
Pregunta 5

La capacitación mejoraría la capacidad para resolver problemas y manejar situaciones complejas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	19	54,3
Totalmente de acuerdo	15	42,9
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 7

La capacitación mejoraría la capacidad para resolver problemas y manejar situaciones complejas.



Los resultados de la encuesta sugieren que la gran mayoría de los encuestados (97,2%) ve una relación positiva entre la capacitación y la mejora de la capacidad para resolver problemas y manejar situaciones complejas. El alto porcentaje de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" respalda esta percepción, indicando que la mayoría tiene una opinión positiva y fuerte sobre cómo la capacitación podría influir en estas habilidades.

Tabla 7

Pregunta 6

Disposición en el personal de cajas de asumir un tiempo para capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	28,6
Desacuerdo	10	28,6
Indiferente	7	20,0
Totalmente de acuerdo	5	14,3
Totalmente en desacuerdo	3	8,6
Total general	35	100,0

Figura 8

Disposición en el personal de cajas de asumir un tiempo para capacitación



Los resultados de la encuesta reflejan una diversidad de opiniones en cuanto a la disposición del personal de cajas para dedicar tiempo a la capacitación. No hay una tendencia clara en ninguna dirección, ya que las respuestas están bastante distribuidas entre las opciones. El 28,6% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que el personal de cajas está dispuesto a asumir un tiempo para la capacitación, otro 28,6% expresaron su desacuerdo con la idea de que el personal de cajas esté dispuesto a asumir tiempo para la capacitación. Esta cifra es igual a la de "De acuerdo", lo que refleja una opinión dividida. Un porcentaje del 20,0% indicó estar indiferente en cuanto a la disposición del personal de cajas para asumir tiempo para la capacitación. Esta respuesta puede indicar falta de opinión formada o falta de información. Un 14,3% están totalmente de acuerdo en que el personal de cajas está dispuesto a asumir tiempo para la capacitación. Esta cifra es relativamente baja y refleja una opinión minoritaria y finalmente un 8,6% expresaron estar totalmente en desacuerdo con la idea de que el personal de cajas esté dispuesto a asumir tiempo para la capacitación.

Tabla 8

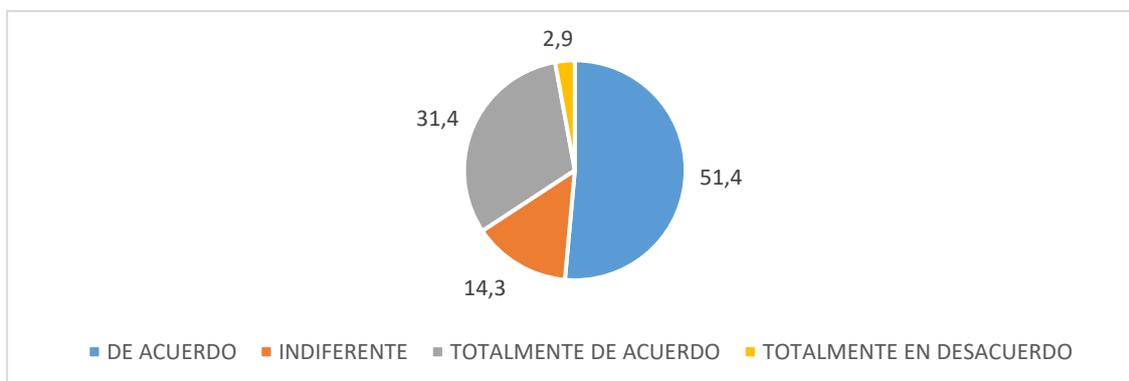
Pregunta 7

Apoyo una evaluación de desempeño puesto que permite explorar cómo se desenvuelve cada colaborador y se reconocen fortalezas y debilidades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	18	51,4
Indiferente	5	14,3
Totalmente de acuerdo	11	31,4
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 9

Apoyo una evaluación de desempeño puesto que permite explorar cómo se desenvuelve cada colaborador y se reconocen fortalezas y debilidades



En conjunto, los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los encuestados (83,6%) ve la evaluación de desempeño como una herramienta valiosa para explorar el desenvolvimiento de los colaboradores y reconocer fortalezas y debilidades. Los altos porcentajes de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" respaldan esta percepción positiva. Por otra parte, el 14,3% indicó estar indiferente en cuanto a la utilidad de la evaluación de desempeño y un pequeño porcentaje de los encuestados, solo el 2,9%, están totalmente en desacuerdo con la idea de que la evaluación de desempeño tiene valor para explorar el desenvolvimiento de los colaboradores y reconocer fortalezas y debilidades.

Tabla 9

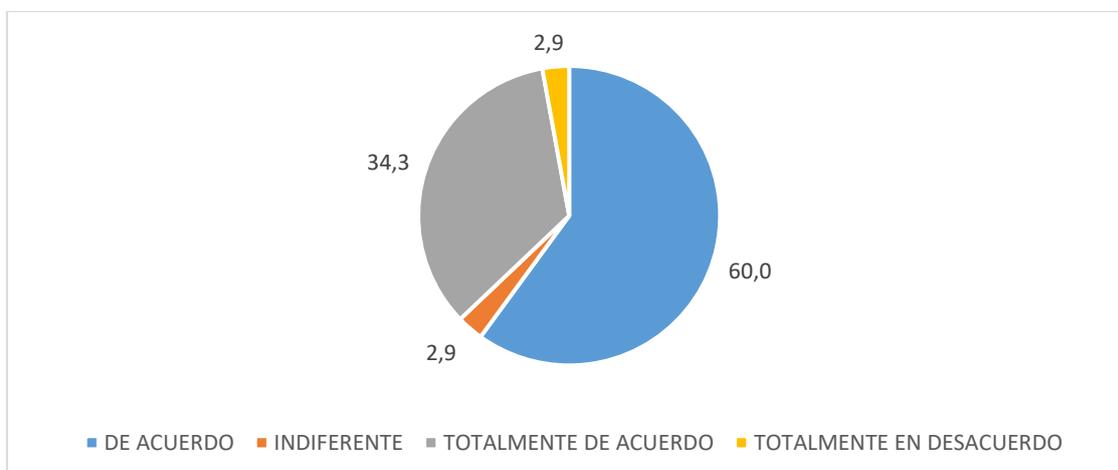
Pregunta 8

En esta evaluación se manejaría más bien cuestiones de ética y cumplimiento en el manejo diario de las transacciones financieras.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	60,0
Indiferente	1	2,9
Totalmente de acuerdo	12	34,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 10

En esta evaluación se manejaría más bien cuestiones de ética y cumplimiento en el manejo diario de las transacciones financieras.



En conjunto, los resultados indican que la gran mayoría de los encuestados (83,6%) ve la evaluación de desempeño como una herramienta valiosa para explorar el desenvolvimiento de los colaboradores y reconocer fortalezas y debilidades. Los altos porcentajes de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" confirman esta percepción positiva. Por otro lado, un pequeño porcentaje de los encuestados, solo el 2,9%, están totalmente en desacuerdo con la idea de que la evaluación de desempeño tiene valor para explorar el desenvolvimiento de los colaboradores y reconocer fortalezas y debilidades.

Tabla 10

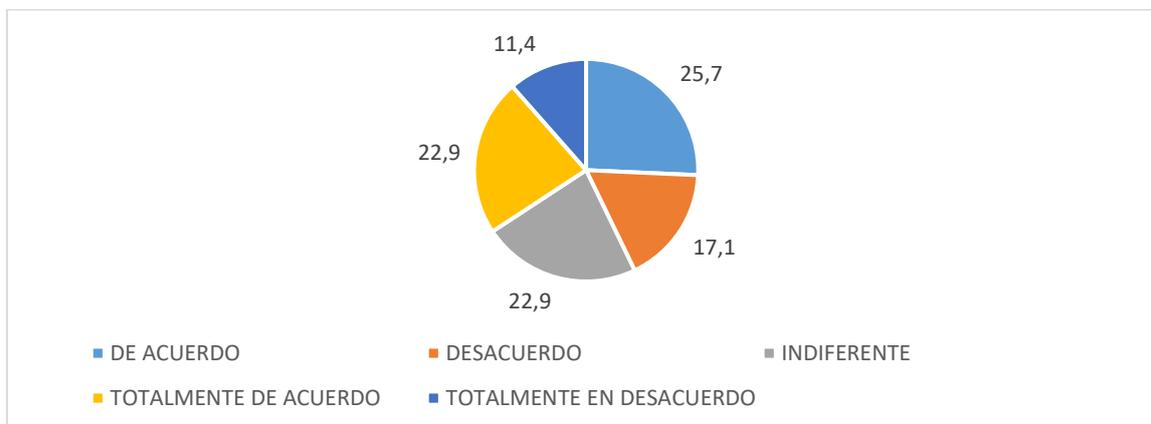
Pregunta 9

Me desagradaría que observaran críticamente las perspectivas laborales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	25,7
Desacuerdo	6	17,1
Indiferente	8	22,9
Totalmente de acuerdo	8	22,9
Totalmente en desacuerdo	4	11,4
Total general	35	100,0

Figura 11

Me desagradaría que observaran críticamente las perspectivas laborales.



El 25,7% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que les desagradaría ser observados críticamente en relación a las perspectivas laborales seguido de Totalmente de acuerdo con un 22,9% están totalmente de acuerdo en que les desagradaría ser observados críticamente en relación a las perspectivas laborales. Esta cifra es similar al porcentaje de "De acuerdo" y muestra que hay un grupo significativo que comparte esta opinión. En contraparte, el 17,1% expresaron su desacuerdo con la idea de que les desagradaría ser observados críticamente en relación a las perspectivas laborales. Esta cifra es también relativamente baja, lo que sugiere que hay una parte de los encuestados que no están de acuerdo con esta afirmación y también un 11,4% están totalmente en desacuerdo con la idea de que les desagradaría ser observados críticamente en relación a las perspectivas laborales. Esta cifra es la más baja de todas las opciones y refleja una opinión minoritaria.

Tabla 11

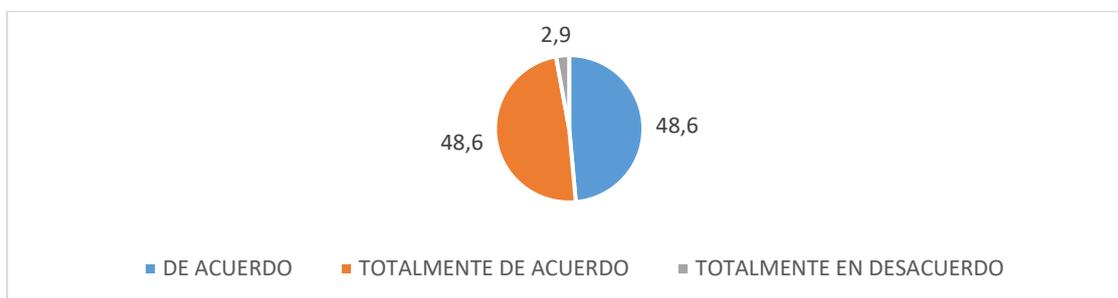
Pregunta 10

Creo que la retroalimentación puede ayudar a identificar áreas de mejora en habilidades y conocimientos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	17	48,6
Totalmente de acuerdo	17	48,6
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 12

Creo que la retroalimentación puede ayudar a identificar áreas de mejora en habilidades y conocimientos.



Los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los encuestados cree firmemente que la retroalimentación es beneficiosa para identificar áreas de mejora en habilidades y conocimientos. En conjunto, los resultados de la encuesta indican que la gran mayoría de los encuestados (97,2%) ve positivamente la utilidad de la retroalimentación para identificar áreas de mejora en habilidades y conocimientos. Los altos porcentajes de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" evidencian esta idea.

Tabla 12

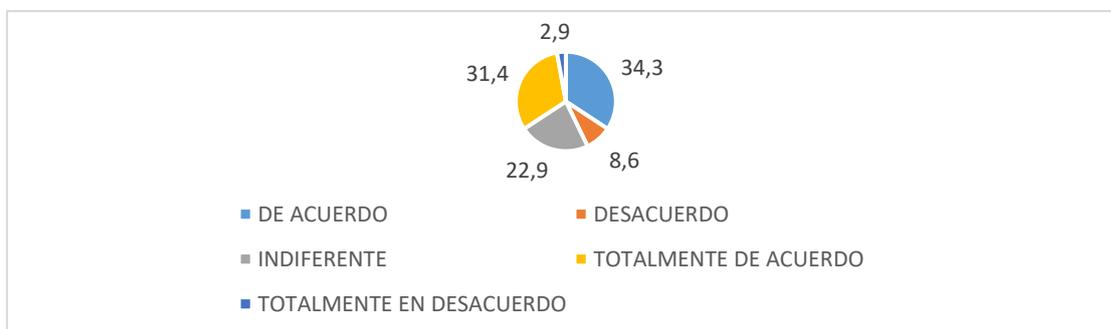
Pregunta 11

Considero que las evaluaciones y la retroalimentación, en términos generales, no suelen ser realizadas de manera justa y objetiva.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	34,3
Desacuerdo	3	8,6
Indiferente	8	22,9
Totalmente de acuerdo	11	31,4
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 13

Considero que las evaluaciones y la retroalimentación, en términos generales, no suelen ser realizadas de manera justa y objetiva



Los resultados de la encuesta indican que existe una percepción generalizada de que las evaluaciones y la retroalimentación no suelen ser realizadas de manera justa y objetiva. Las opciones De acuerdo (34,3%) y Totalmente de acuerdo (31,4%) indicaron las evaluaciones y la retroalimentación, en términos generales, no suelen ser realizadas de manera justa y objetiva. Esta cifra es relativamente alta y muestra que una parte significativa de los encuestados comparte esta opinión. Por otra parte, la opción Desacuerdo (8,6%) y Totalmente en desacuerdo (2,9%) apoyan que las evaluaciones y la retroalimentación suelen ser justas y objetivas. Esta cifra es baja en comparación con otras opciones, lo que sugiere que hay una minoría que no está de acuerdo con esta percepción.

Tabla 13

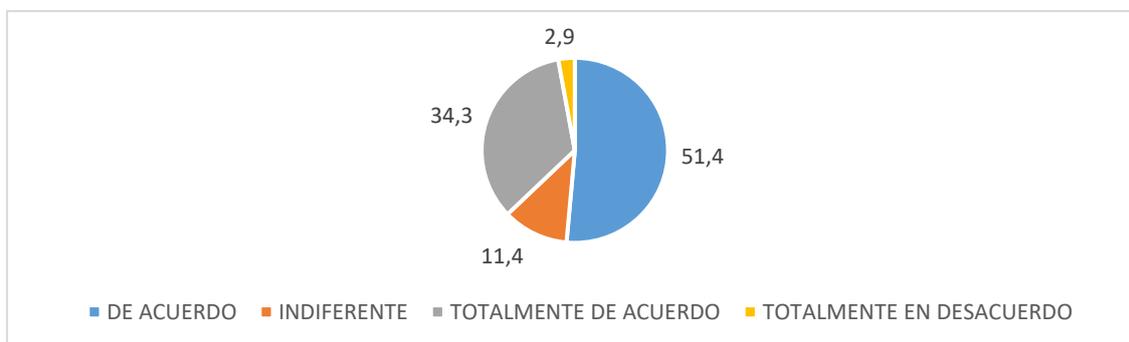
Pregunta 12

Se puede expresar opiniones y preocupaciones sobre la capacitación, labores, tareas. Tener un canal abierto de comunicación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	18	51,4
Indiferente	4	11,4
Totalmente de acuerdo	12	34,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 14

Se puede expresar opiniones y preocupaciones sobre la capacitación, labores, tareas. Tener un canal abierto de comunicación



En este ítem, el 51,4% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que se puede expresar opiniones y preocupaciones sobre la capacitación, labores y tareas, y que tener un canal abierto de comunicación es importante. Esta cifra es significativa y muestra que una porción considerable de los encuestados valora esta posibilidad y considera la comunicación abierta como importante. Por otra parte, un porcentaje del 11,4% indicó estar indiferente pero el 34,3% están totalmente de acuerdo en que se puede expresar opiniones y preocupaciones sobre la capacitación, labores y tareas, y que tener un canal abierto de comunicación es importante. Asimismo, el 2,9%, están totalmente en desacuerdo.

Tabla 14

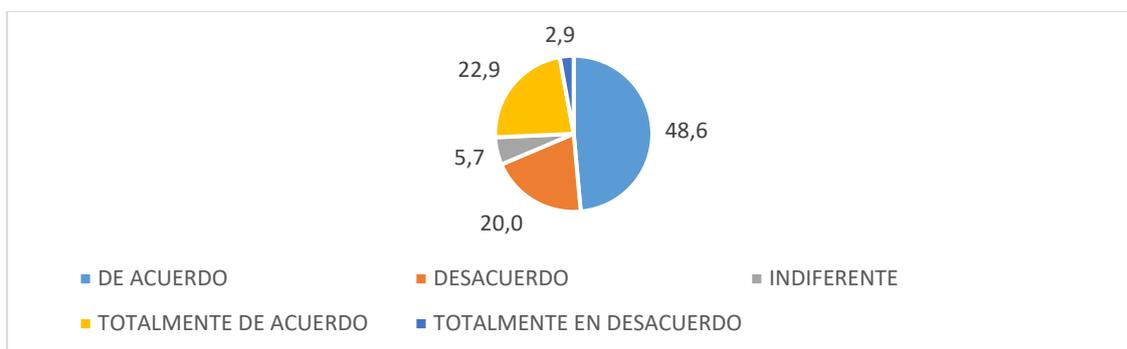
Pregunta 13

La cooperativa de ahorro y crédito tiene un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo de nuevas habilidades en el área de cajas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	17	48,6
Desacuerdo	7	20,0
Indiferente	2	5,7
Totalmente de acuerdo	8	22,9
Totalmente en desacuerdo	1	2,9
Total general	35	100,0

Figura 15

La cooperativa de ahorro y crédito tiene un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo de nuevas habilidades en el área de cajas.



Las opciones De acuerdo (48,6%) y Totalmente de acuerdo (22,9%) evidencian que la cooperativa de ahorro y crédito tiene un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo de nuevas habilidades en el área de cajas. Estas cifras, en conjunto presenta la opinión de la mayoría significativa, sin embargo, el 20,0% expresaron su desacuerdo con esta idea.

Tabla 15

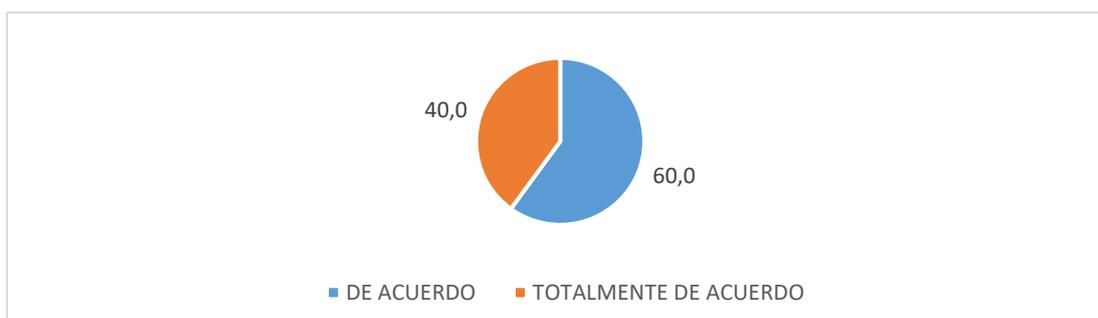
Pregunta 14

Un programa de capacitación es útil para medir el progreso y poder crecer profesionalmente en la cooperativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	60,0
Totalmente de acuerdo	14	40,0
Total general	35	100,0

Figura 16

Un programa de capacitación es útil para medir el progreso y poder crecer profesionalmente en la cooperativa.



En conjunto, los resultados de la encuesta indican que una gran mayoría de los encuestados (100,0%) ve positivamente la utilidad de un programa de capacitación para medir el progreso y poder crecer profesionalmente en la cooperativa. Los altos porcentajes de respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" respaldan claramente esta percepción positiva.

Tabla 16

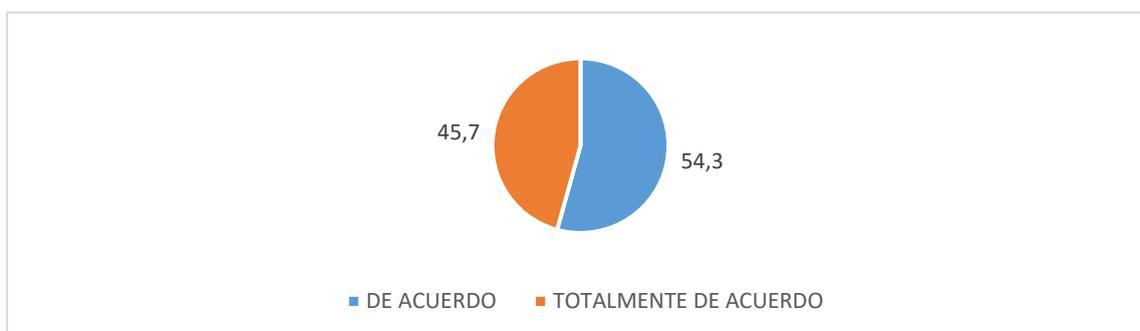
Pregunta 15

Un Plan de capacitación brinda herramientas para abordar efectivamente al socio-cliente y la resolución de problemas en el área de cajas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	19	54,3
Totalmente de acuerdo	16	45,7
Total general	35	100,0

Figura 17

Un Plan de capacitación brinda herramientas para abordar efectivamente al socio-cliente y la resolución de problemas en el área de cajas.



En resumen, los hallazgos de la encuesta revelan que una abrumadora mayoría de los participantes (100,0%) tiene una opinión favorable sobre la eficacia de un Plan de Capacitación en la provisión de herramientas efectivas para el manejo del trato con los socios-clientes y la solución de problemas en el ámbito de las transacciones en cajas. Los porcentajes significativos de respuestas afirmativas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" respaldan de manera evidente esta evaluación positiva.

Análisis de la entrevista (Supervisor de Caja)

¿Cómo determinan en la organización cuáles son las áreas que requieren capacitación y desarrollo? ¿Existe un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación?

R. En nuestra cooperativa, el proceso de determinar las áreas que requieren capacitación y desarrollo es colaborativo. Regularmente llevamos a cabo reuniones con el equipo para identificar desafíos y oportunidades de mejora. También revisamos los informes de desempeño y encuestas internas para detectar áreas en las que podríamos fortalecer nuestras habilidades. Sí, contamos con un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación, que involucra a los líderes de equipo y a recursos humanos para asegurarnos de abordar de manera efectiva las áreas que necesitan desarrollo.

¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño de los empleados después de participar en un programa de capacitación? ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para medir los efectos de la capacitación en el rendimiento laboral?

R. Después de que los empleados participan en programas de capacitación, realizamos seguimientos regulares para evaluar su desempeño en relación con las habilidades adquiridas. Utilizamos indicadores como la mejora en los tiempos de atención al cliente, la precisión en las transacciones y la calidad de la comunicación con los socios-clientes. También observamos cómo aplican los nuevos conocimientos en situaciones reales y cómo su desempeño general se ha beneficiado de la capacitación.

Después de finalizar un programa de capacitación, ¿cómo se obtiene y comparte la retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en las habilidades y el desempeño de los empleados? ¿Se lleva a cabo alguna evaluación posterior para medir el éxito a largo plazo?

R. Al finalizar un programa de capacitación, solicitamos a los empleados que compartan sus experiencias y observaciones sobre cómo la capacitación ha influido en su desempeño. Utilizamos encuestas y sesiones de retroalimentación para recopilar esta información.

Además, realizamos evaluaciones a largo plazo para medir el impacto sostenido en el desempeño, como parte de nuestro compromiso de mejora continua.

¿Podría describir el proceso de implementación de un plan de capacitación, desde la planificación hasta la ejecución? ¿Cómo se aseguran de que el plan se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y los empleados?

R. El proceso de implementación de un plan de capacitación involucra varias etapas. Desde la planificación, identificamos las necesidades actuales y futuras de capacitación. Luego, diseñamos programas específicos y seleccionamos a los proveedores adecuados. Durante la ejecución, supervisamos el progreso de los empleados, brindamos apoyo y ajustamos los enfoques según sea necesario. Mantenemos una comunicación constante con el equipo para asegurarnos de que el plan esté alineado con las necesidades cambiantes de la organización y los empleados.

¿Cuál es la visión general de su plan de capacitación? ¿Qué tipos de programas y enfoques se incluyen para garantizar un desarrollo integral de las habilidades y conocimientos de los empleados a lo largo del tiempo?

R. Nuestro plan de capacitación busca garantizar un desarrollo integral de las habilidades y conocimientos de los empleados a lo largo del tiempo. Incluye una combinación de capacitación en habilidades técnicas y blandas, como la atención al cliente, la resolución de problemas y la comunicación efectiva. También fomentamos la participación en cursos en línea y talleres presenciales para mantenernos actualizados en un entorno financiero en constante evolución.

Análisis de las respuestas

El enfoque del supervisor de caja en la cooperativa de ahorro y crédito se destaca por su compromiso con la mejora continua y el desarrollo efectivo del equipo. Mediante un proceso colaborativo, se identifican las áreas que necesitan capacitación y se implementaran programas específicos para abordarlas. La evaluación del desempeño después de la

capacitación se basa en indicadores tangibles y observaciones prácticas, asegurando la aplicación exitosa de las nuevas habilidades. La retroalimentación y las evaluaciones a largo plazo contribuyen a medir el impacto sostenido en el rendimiento. Además, el proceso de implementación del plan de capacitación se adapta a las cambiantes necesidades de la organización y los empleados, garantizando relevancia y eficacia. La visión integral del plan se refleja en una combinación de capacitación en habilidades técnicas y blandas, lo que evidencia un enfoque holístico hacia el desarrollo del personal en un entorno financiero en constante evolución.

Detección de necesidades de capacitación

De acuerdo con las evaluaciones de desempeño suministradas por el supervisor de caja, se extrajo la siguiente información:

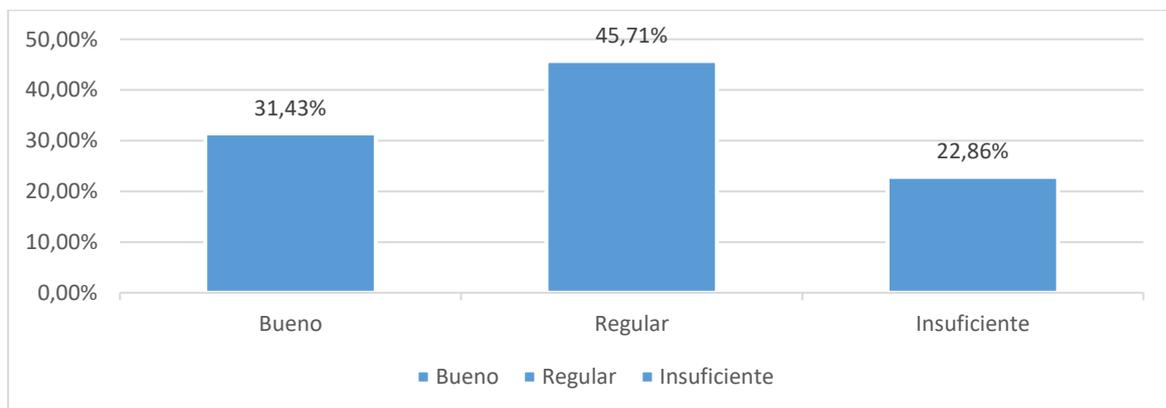
Tabla 17

Nivel de Cumplimiento de los indicadores de gestión operativa (evaluación de la unidad o proceso interno)

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	11	31,43%
Regular	16	45,71%
Insuficiente	8	22,86%
Total	35	100,00%

Figura 18

Nivel de Cumplimiento de los indicadores de gestión operativa (evaluación de la unidad o proceso interno)



De acuerdo a la información recopilada, el 45,71% de los participantes ha obtenido un nivel de cumplimiento de nivel regular, seguido de un 31,43% que presentaron un nivel bueno, es decir, que muchos de ellos aun presentan deficiencias en la calidad de la gestión operativa llevada a cabo por los individuos evaluados.

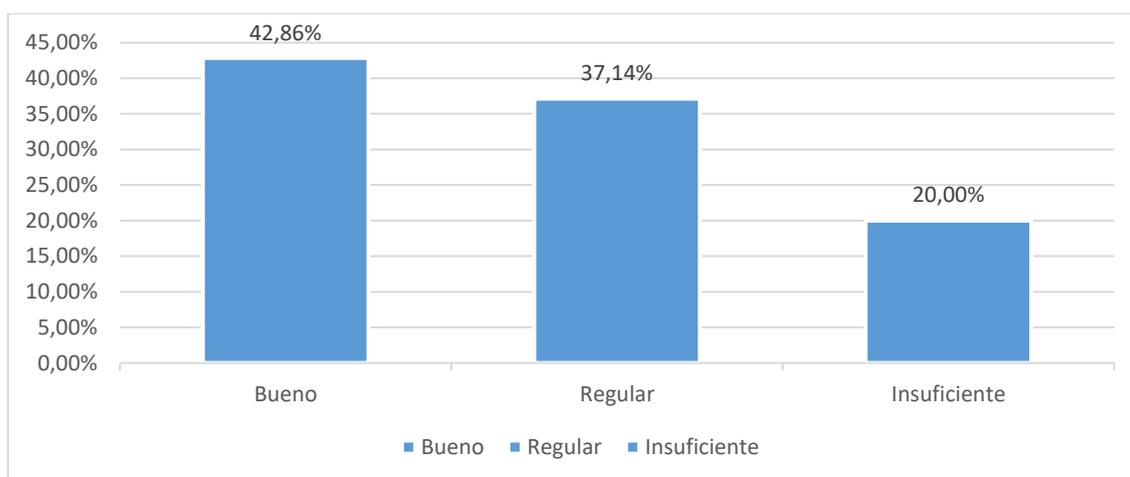
Tabla 18

Calidad y Oportunidad de los Productos/servicios entregados

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	15	42,86%
Regular	13	37,14%
Insuficiente	7	20,00%
Total	35	100,00%

Figura 19

Calidad y Oportunidad de los Productos/servicios entregados

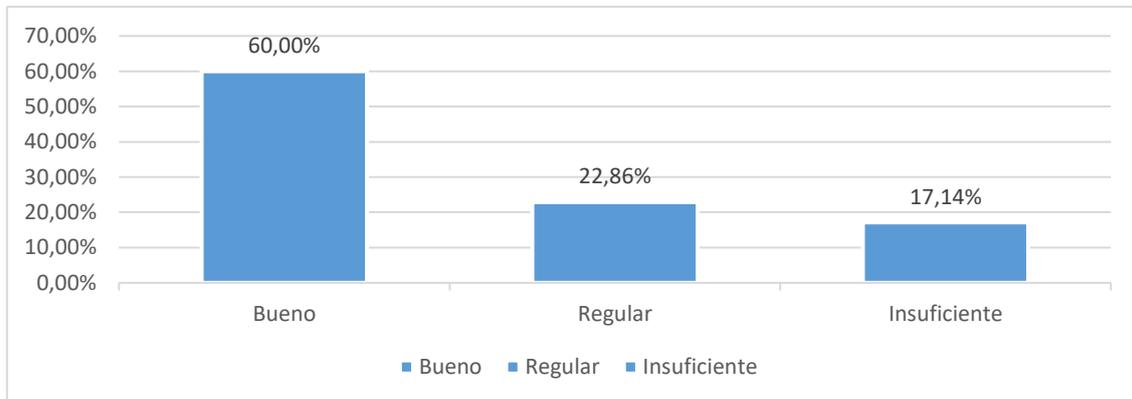


Se puede evidenciar mayormente la calidad y oportunidad de los productos y servicios entregados mayormente son regulares e insuficientes, por lo que se requiere capacitación específica en las labores del departamento de cajas

Tabla 19

Conocimientos Específicos

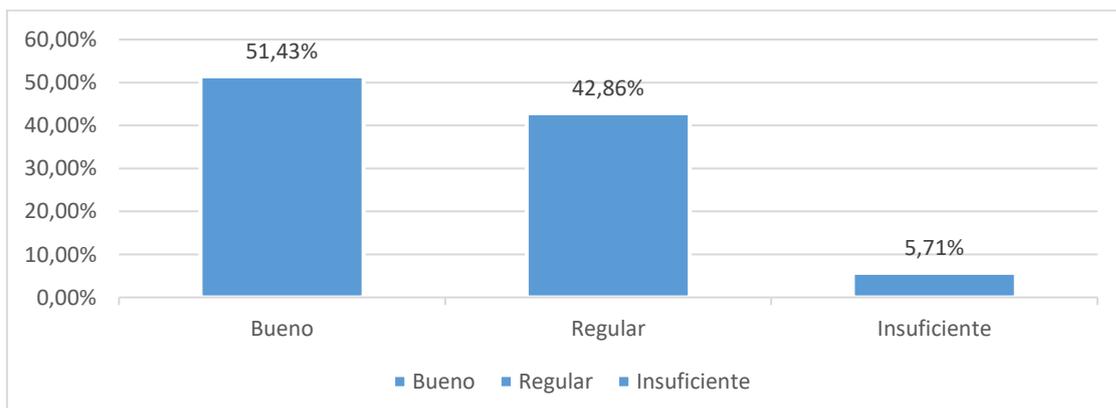
Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	21	60,00%
Regular	8	22,86%
Insuficiente	6	17,14%

Figura 20*Conocimientos Específicos*

Respecto a conocimientos específicos, el 60% obtuvo un puntaje bueno, y un 22% regular, por lo que hace falta la implementación de un plan de capacitación en esta área para mejorar estos indicadores. Un 17% de los trabajadores lograron un puntaje insuficiente.

Tabla 20*Competencias Técnicas*

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Buena	18	51,43%
Regular	15	42,86%
Insuficiente	2	5,71%
Total	35	100,00%

Figura 21*Competencias Técnicas*

De acuerdo con esta información, las competencias técnicas presentan insuficiencia en el 5,71% de los trabajadores del departamento de caja, y un 42% obtuvo un puntaje regular, por ello, se considera pertinente reforzar los conocimientos y competencias técnicas específicas para estas funciones.

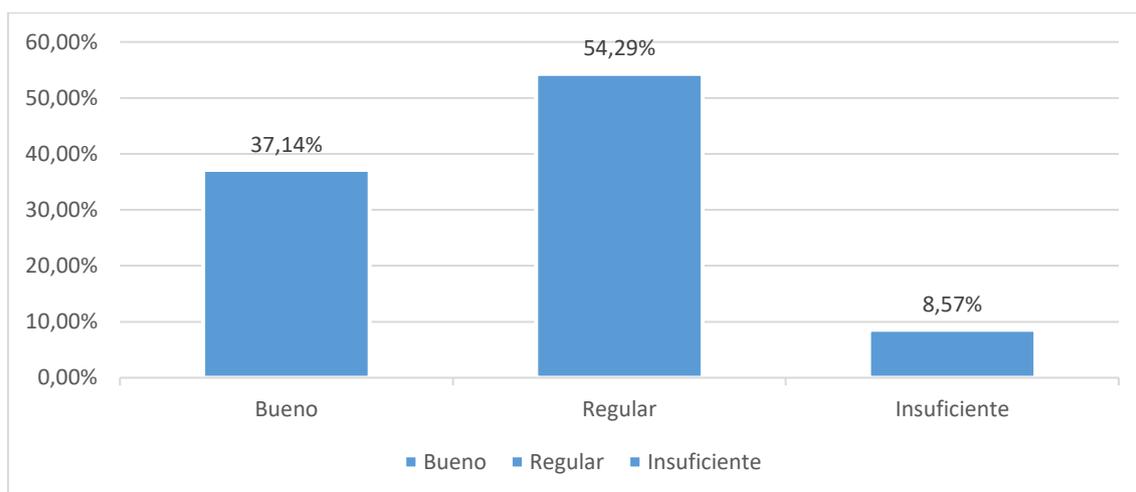
Tabla 21

Competencias Conductuales

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	13	37,14%
Regular	19	54,29%
Insuficiente	3	8,57%
Total	35	100,00%

Figura 22

Competencias Conductuales



Las competencias conductuales presentan en su mayoría un puntaje regular, con un 37% de buen desempeño, en este sentido, se identifican áreas de mejora en este punto por lo que es necesario la capacitación para potenciar el crecimiento personal y las relaciones interpersonales.

Tabla 22

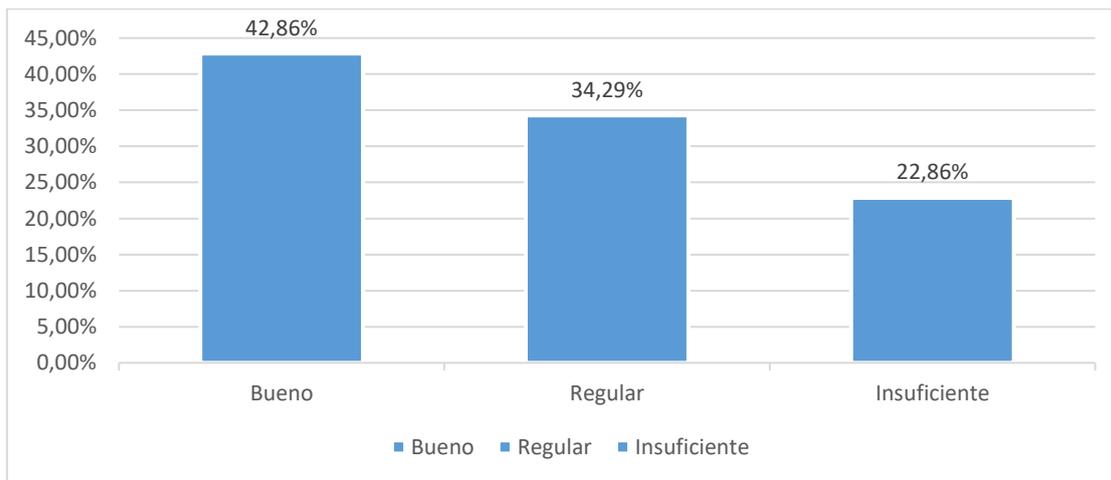
Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos

Ítem	Respuestas	Frecuencia
------	------------	------------

Bueno	15	42,86%
Regular	12	34,29%
Insuficiente	8	22,86%
Total	35	100,00%

Figura 23

Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos



El porcentaje más alto de respuestas se encuentra en la categoría "Bueno", con un 42,86%. Esto indica que una parte significativa de los usuarios externos está satisfecha con los servicios o experiencias proporcionadas. El siguiente porcentaje más alto está en la categoría "Regular", con un 34,29%. Esto podría sugerir que hay un número considerable de usuarios que no tienen una opinión negativa ni positiva extrema, y consideran que su experiencia es aceptable pero con margen de mejora. Por último, el porcentaje más bajo se encuentra en la categoría "Insuficiente", con un 22,86%. Aunque este porcentaje es menor, aún representa una proporción notable de usuarios que expresan insatisfacción con los servicios o experiencias ofrecidos. En general, se puede decir que la mayoría de los usuarios externos parecen estar satisfechos con los servicios o experiencias, mientras que un segmento más pequeño tiene opiniones regulares y una proporción menor está insatisfecha.

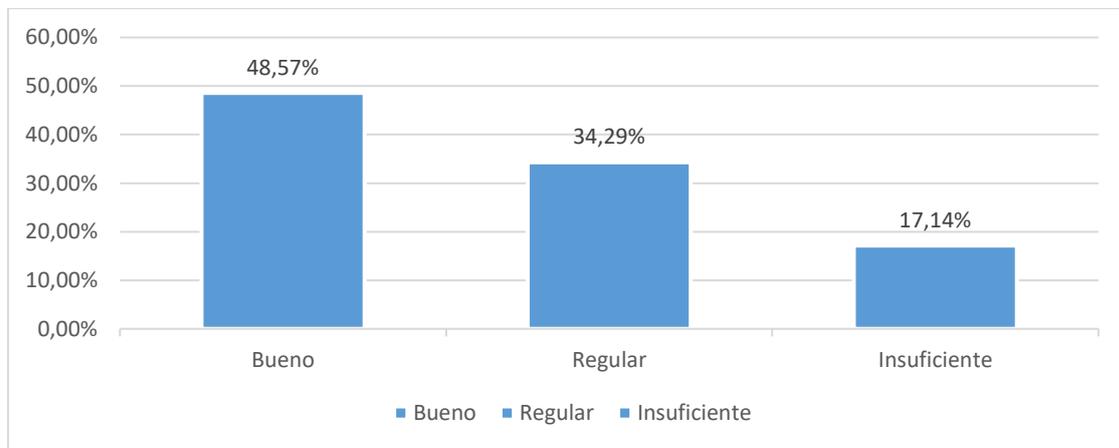
Tabla 23

Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	17	48,57%
Regular	12	34,29%
Insuficiente	6	17,14%
Total	35	100,00%

Figura 24

Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos



El mayor porcentaje de respuestas se registra en la categoría "Bueno", correspondiendo al 48,57%. Esto sugiere que una parte significativa de los usuarios internos está contenta con las condiciones de trabajo, procedimientos y el entorno laboral. El siguiente porcentaje más elevado se ubica en la categoría "Regular", con un 34,29%. Esto podría indicar que hay un grupo sustancial de usuarios internos que poseen opiniones menos extremas y consideran su experiencia laboral aceptable, pero con espacio para mejoras. En cuanto al porcentaje más bajo, se observa en la categoría "Insuficiente", alcanzando el 17,14%. Aunque esta cifra es la más baja de las tres, aún representa una proporción significativa de usuarios internos que expresan insatisfacción con algún aspecto de su experiencia laboral. En síntesis, se puede concluir que la mayoría de los usuarios internos aparentemente se encuentran satisfechos con las condiciones y experiencias laborales. Sin embargo, existe un segmento de empleados con opiniones neutras y un grupo más pequeño que muestra insatisfacción.

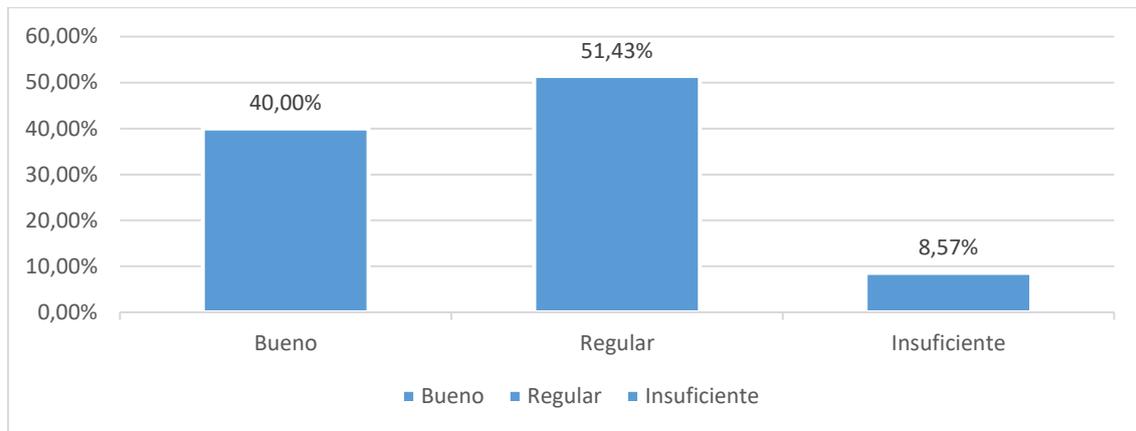
Tabla 24

Cumplimiento de Normas Internas

Ítem	Respuestas	Frecuencia
Bueno	14	40,00%
Regular	18	51,43%
Insuficiente	3	8,57%
Total	35	100,00%

Figura 25

Cumplimiento de Normas Internas



El porcentaje más alto con un 51,43% indica que la mayoría de los evaluadores considera que el cumplimiento de las normas internas se encuentra en un nivel medio, lo que podría sugerir que existen áreas de mejora pero también aspectos que se están cumpliendo adecuadamente. Seguido de la categoría "Bueno", con un 40,00% lo que muestra que el cumplimiento de las normas internas es satisfactorio y se está realizando en un nivel positivo y el porcentaje más bajo (8,57%) aún representa una proporción pequeña de evaluadores que considera que el cumplimiento de las normas internas está por debajo de lo esperado.

Análisis de las respuestas

Una vez analizada las evaluaciones de desempeño del personal del área operativa se puede evidenciar que la implementación de un plan de capacitación permitirá corregir las falencias en el ámbito laboral, porcentaje de cumplimiento con los servicios que se proporciona, los conocimientos del área y la experiencia, competencias técnicas y

conductuales, así como la satisfacción de los socios internos y externos además de las políticas establecidas y en qué medida estas se aplican.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Basados en el autor Changuán (2020) establece que el plan de capacitación es una actividad continua y planificada cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en el proceso productivo. Su objetivo es proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el rendimiento de los trabajadores en sus roles actuales y futuros, además de adaptarlos a las cambiantes demandas del entorno.

El autor subraya que el proceso de capacitación es un recorrido que implica diagnosticar información inicial, identificando perfiles, roles y funciones, así como las necesidades del capital humano. Un plan de capacitación implica procedimientos estandarizados en cualificación, orientación laboral, desarrollo de carrera y reconocimientos basados en las competencias de la organización (Coral, 2020).

La necesidad constante de adquirir conocimientos es resaltada por Tenecela (2020), quien afirma que la preparación fortalece a las personas en su área y aumenta la productividad. Por otro lado, Sapién et al. (2014) señala que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es la primera fase del proceso de capacitación y formación, y su correcto manejo resulta en planes de preparación sistemáticos.

La evaluación de desempeño también juega un papel fundamental en la mejora del capital humano. Autores como Murci et al. (2022) y Tenecela (2020) destacan su importancia para reconocer fortalezas y debilidades y corregir comportamientos. Además, Alles (2018) señala que las entrevistas de evaluación del desempeño, realizadas por la directiva, permiten observar críticamente las perspectivas que afectan a los empleados desde un enfoque organizacional.

La retroalimentación y el liderazgo son elementos complementarios al proceso de evaluación. Ferro (2020) destaca cómo la retroalimentación de 360 grados facilita el intercambio

de opiniones entre líderes y empleados. Esta retroalimentación, junto con la capacitación, refuerza comportamientos esperados y corrige aquellos que no lo son (Tenecela, 2020).

La capacitación se fundamenta en el mejoramiento del desempeño y en la realización de tareas funcionales en la organización (Ugarte et al., 2020). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) enfatiza que los planes de capacitación deben verse como un proceso continuo y sistemático que contribuye al cumplimiento de actividades laborales.

La presente propuesta se basa en la estructura que proporciona Velázquez & Peinado (2010) donde describen el plan de capacitación como un proceso con etapas que incluyen la detección de necesidades, el diseño de objetivos de desempeño, el diseño de la instrucción, la validación del plan, su aplicación, evaluación y comunicación. Para las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIS), es crucial contar con una metodología funcional para capacitar a los nuevos colaboradores en el área operativa de caja, lo que destaca la relevancia del diseño de un plan de capacitación.

En resumen, diversas perspectivas coinciden en la importancia de un plan de capacitación continuo y bien estructurado para mejorar el rendimiento y la adaptación de los trabajadores a las demandas cambiantes del entorno laboral.

2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta se centra en un plan integral y estructurado cuyo fin radica en capacitar al personal recién contratado en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. El producto se compone de varios elementos como el temario (plan de contenido) donde se realiza una descripción detallada de los temas que se abordarán durante la capacitación, a la vez, implica la definición de material de capacitación, el horario, la duración y/o tiempo de aprendizaje, métodos de evaluación, responsables, formadores y a la vez se describen los mecanismos de retroalimentación y evaluación. Se pretende proporcionar una guía para el desarrollo de responsabilidades y el cumplimiento eficaz de los estándares pretendidos en la reformulación organizacional de la cooperativa

Objetivo General:

Capacitar al personal del área de cajas que ingresa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana en sus funciones de manera segura y orientada al servicio al cliente.

Objetivos Operativos:

- Instruir a los nuevos empleados en la filosofía y cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.
- Desarrollar habilidades en el manejo de procedimientos y normativas internas relacionadas con las operaciones de caja.
- Mantener a los empleados actualizados sobre cambios en regulaciones, políticas bancarias, estándares de servicio al cliente, uso de herramientas, tecnología específica utilizada en el área de cajas, software contable y equipos de seguridad.
- Propiciar el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados del área de cajas y otros departamentos.
- Evaluar el desempeño de los empleados en el área de cajas para asegurarse de que estén cumpliendo con los estándares establecidos.

Objetivo Tácticos:

- Desarrollar un programa de orientación de una semana para los nuevos empleados que incluya presentaciones, actividades de grupo y sesiones interactivas que destaquen los valores y la historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.
- Crear un plan de formación modular que aborde cada uno de los procedimientos y normativas relacionadas con las operaciones de caja. Establecer sesiones de entrenamiento práctico y evaluaciones para asegurar que los empleados dominen las habilidades necesarias para realizar las operaciones correctamente.
- Implementar un sistema de comunicación interna que incluya boletines regulares, correos electrónicos y reuniones mensuales de actualización. Estos canales

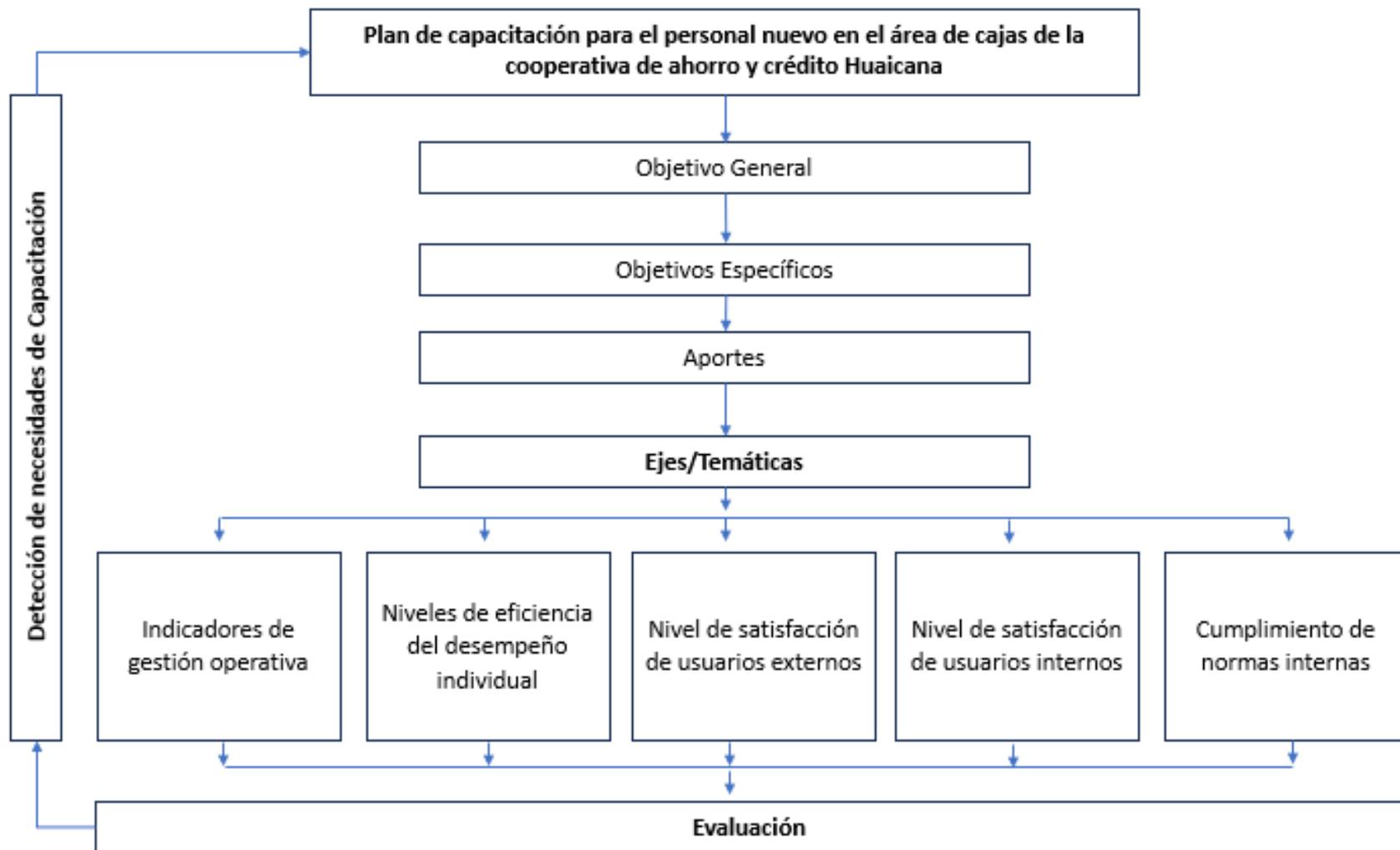
proporcionarán a los empleados la información más reciente sobre cambios en regulaciones, políticas bancarias, estándares de servicio, tecnología y seguridad.

- Organizar un evento trimestral de construcción de equipos que involucre a empleados de diferentes departamentos en actividades colaborativas y desafiantes. Establecer un espacio virtual o físico donde los empleados puedan compartir ideas y proyectos para promover la colaboración continua.
- Implementar un sistema de evaluación trimestral que incluya criterios claros de desempeño y competencias clave para el área de cajas. Establecer reuniones individuales con los empleados para revisar su desempeño, proporcionar retroalimentación constructiva y establecer metas de mejora.

a. Estructura general

Figura 26

Estructura gráfica de la propuesta



b. Explicación del aporte

La propuesta de plan de capacitación para el área de cajas de la institución financiera aportaría significativamente al desarrollo y mejora de esta área clave de la organización. A continuación se presentan los diferentes aportes:

Mejora de la Eficiencia y Productividad: Al abordar los Indicadores de Gestión Operativa y los Niveles de Eficiencia del Desempeño Individual, la capacitación brindaría a los empleados las herramientas y técnicas necesarias para medir y mejorar su rendimiento. Esto puede llevar a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas diarias, reduciendo errores, acelerando los procesos y optimizando el uso de recursos.

Satisfacción de Usuarios Externos: La capacitación en este punto se centraría en cómo interactuar con los clientes de manera efectiva y cómo satisfacer sus necesidades. Esto contribuiría a mejorar la imagen de la institución y fomentaría relaciones positivas y duraderas con los clientes, lo que conduce al aumento en la retención de clientes y los ingresos.

Satisfacción de Usuarios Internos: La capacitación en Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos podría mejorar el ambiente laboral y la colaboración entre los empleados. Al impulsar una cultura de respeto y apoyo mutuo, los empleados podrían trabajar de manera más cohesionada y eficiente, lo que a su vez tendría un impacto positivo en el servicio al cliente y en los resultados de la institución financiera.

Cumplimiento de Normas Internas: La capacitación en esta área es esencial para asegurar que los empleados comprendan y sigan las políticas, regulaciones y estándares internos de la organización. Esto ayudaría a mitigar riesgos legales y financieros, así como a mantener la reputación y la confianza de los clientes.

En conjunto, esta propuesta de plan de capacitación tiene el potencial de elevar la calidad y eficiencia de las operaciones en el área de cajas de la institución financiera. Al mejorar el rendimiento individual y colectivo, la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento

normativo, la organización estaría en una mejor posición para ofrecer un servicio más eficaz, eficiente y satisfactorio a sus clientes, mientras también fortalece su cultura interna.

Tabla 25

Planificación

Ejes	Nombre del Curso	Contenido	Material de Capacitación	Horarios	Métodos de Evaluación	Recursos Humanos y Formadores	Recursos Técnicos y Logísticos	Observaciones
Indicadores De Gestión Operativa	Curso: Control de gestión y evaluación de resultados en el área de cajas.	Introducción a la gestión operativa. Indicadores de rendimiento en la cooperativa Análisis de Datos	Material de lectura (libros, artículos, informes). Ejemplos prácticos y casos de estudio. Software de análisis de datos (Excel). Charlas por experto externo.	4 semanas/ 8 días	Participación en las sesiones. Realización de ejercicios prácticos.	Personal de nuevo ingreso Personal de RRHH Personal del área de finanzas Los participantes presentarán proyectos relacionados con la mejora de la gestión operativa en el área de cajas.	Mesas Sillas PC (Excel) Video Beam. Aire acondicionado Presupuesto Disponibilidad horaria de formadores	Familiarizarse con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para el área de cajas.
Niveles De Eficiencia Del Desempeño Individual	Curso: Nine Box, metodología de evaluación	Matriz de desempeño y potencial. Prácticas supervisadas en el área de cajas.	Informe de la historia y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.	2 semanas/ 6 días	Participación en las sesiones. Realización de ejercicios prácticos.	Personal de apoyo para supervisar las prácticas. Personal de nuevo ingreso	Carteles Videos tutoriales Equipo audiovisual	Se pretende que el personal pueda comprender, medir y mejorar su desempeño individual para la eficiencia operativa.

	Técnicas para aumentar la eficiencia en el área.	Clases teóricas				Personal de RRHH		
	Manejo de situaciones difíciles.	Estudios de casos y ejemplos prácticos.						
	Métodos de medición de desempeño individual.							
	Establecimiento de metas y objetivos personales.							

Nivel De Satisfacción De Usuarios Externos	Siete métodos para satisfacer al cliente	Conceptos básicos de satisfacción del cliente	Ejercicios prácticos	4 semanas/ 8 días	Indicadores clave de rendimiento (KPIs).	Personal de nuevo ingreso	Alimentos y bebidas	Hacer comprender la importancia de la satisfacción del cliente en el sector financiero.
		Diseño de encuestas de satisfacción del cliente	Proyectos finales para aplicar los conceptos aprendidos en situaciones reales de trabajo.		Auditoría y evaluación del plan de capacitación.	Personal de RRHH	Videos tutoriales	
		Tipos de preguntas y escalas de medición.			Retroalimentación y ajustes.	2 personas externas simulando ser clientes.	Equipo audiovisual	

Métodos de muestreo.

Diseño de cuestionarios.

Principios éticos en el servicio financiero.

Código de conducta y profesionalismo.

Nivel De Satisfacción De Usuarios Internos	Servicio al cliente interno	Importancia de la satisfacción en el área de cajas. Evaluación del Nivel de satisfacción de usuarios internos Importancia de la satisfacción en el área de cajas. Métodos y herramientas de recolección de datos.	Combina presentaciones teóricas con ejercicios prácticos. Caso de estudio y ejemplos específicos relacionados con vivencias de la cooperativa.	3 semanas/ 6 días	Incluye la participación del nuevo personal, la realización de ejercicios prácticos, y la presentación de un informe basado en un escenario real de la cooperativa.	Personal de nuevo ingreso Personal de RRHH 4 empleados	Videos tutoriales Equipo audiovisual	Se considera necesario hacer comprender a analizar los resultados de la evaluación y tomar medidas correctivas
---	-----------------------------	--	---	-------------------	---	--	---	--

								Diseño de cuestionarios y entrevistas
Cumplimiento De Normas Internas	Auditor interno de calidad	Regulaciones financieras relevantes. Procedimientos y políticas internas. Prevención de malversación de fondos. Seguridad de la información y protección de datos. Ética y conducta profesional.	Capacitación presencial. Capacitación en línea (Zoom) Ejercicios. Estudios de casos.	4 semanas/ 8 días	Evaluación periódica para medir el conocimiento y la comprensión del personal en relación con las normas internas, progreso de los empleados.	Personal de nuevo ingreso Personal de RRHH Ponente	Videos tutoriales Equipo audiovisual Mesas Sillas PC (Excel) Video Beam	Se amerita que el personal esté al tanto de los cambios, actualizaciones en las regulaciones

Nota. Elaborador por Andrade

Cronograma de Capacitación

Tabla 26

Cronograma

Planificación	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene
Socialización	■				
Indicadores De Gestión Operativa	■				
Niveles De Eficiencia Del Desempeño Individual	■	■			
Nivel De Satisfacción De Usuarios Externos		■			
Nivel De Satisfacción De Usuarios Internos			■		
Cumplimiento De Normas Internas				■	
Evaluación				■	
Retroalimentación					■

Nota. Elaborador por Andrade

En la tabla se observa el cronograma de actividades planificadas según los ejes de la propuesta planteada que se comienzan aplicar desde el mes de septiembre hasta enero del año 2024.

Tabla 27

Presupuesto

Descripción	USD
Honorarios profesionales	3500,00
Gastos de transporte y logística	350,00
Recursos audiovisuales y Licencias de Software	105,00
Insumos de papelería y material de apoyo	285,00
Total	4240,00

Nota. Elaborador por Andrade

El presupuesto estimado se basa en la estimación de los costos necesarios para la implementación del plan de capacitación, dentro del cual se consideran los honorarios profesionales de los capacitadores y especialistas, así como transporte y logística, recursos audiovisuales y material de papelería. No considera alquiler de espacios de capacitación puesto que la organización cuenta con las salas adecuadas para la ejecución del plan de capacitación

Impacto

Para medir el impacto de la propuesta se consideran los indicadores de aprobación y asistencia los cuales se estiman mediante la siguiente fórmula:

Aprobación= número de colaboradores aprobados/números de aprobaciones de convocados

Asistencia= número de colaboradores asistentes/ número de colaboradores aprobados

Ejecución

Lineamientos generales para la ejecución

- Establecer un compromiso de la entidad financiera para proporcionar oportunidades de desarrollo continuo a todo el personal de caja.
- Promover una cultura de aprendizaje donde se aliente a los empleados a buscar constantemente el crecimiento de sus habilidades y conocimientos.
- Asegurar que el contenido de capacitación esté directamente relacionado con las responsabilidades y funciones del personal de caja.
- Garantizar que todos los empleados de caja tengan igual acceso a las oportunidades de capacitación, independientemente de su antigüedad o nivel jerárquico.
- Evitar cualquier forma de discriminación en la selección y participación en programas de capacitación.

- Proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño durante y después de la capacitación.
- Reconocer y acomodar diferentes estilos de aprendizaje y necesidades individuales de los empleados.
- Ofrecer opciones de capacitación presencial y en línea para adaptarse a horarios y preferencias personales.
- Comprometerse a proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación de manera efectiva, incluyendo material didáctico, equipos y herramientas.
- Establecer un punto de contacto o equipo de soporte para ayudar a los empleados con preguntas y problemas relacionados con la capacitación.
- Reconocer y recompensar el esfuerzo y el desempeño mejorado como resultado de la capacitación.
- Mantener a los empleados informados sobre el propósito, los objetivos y la importancia del plan de capacitación.
- Comunicar claramente los detalles sobre los módulos de capacitación, horarios y expectativas.
- Considerar la posibilidad de realizar evaluaciones externas para medir la calidad y efectividad del plan de capacitación.
- Utilizar los resultados de estas evaluaciones para ajustar y mejorar el plan de manera continua.
- Demostrar que la capacitación es una prioridad estratégica para la entidad financiera.

Responsables

- La **alta dirección** es responsable de aprobar y respaldar el plan de capacitación, proporcionando los recursos necesarios y estableciendo la dirección estratégica.

- El **departamento de RRHH** desempeña un papel crucial en la implementación del plan de capacitación.
- Los **gerentes y supervisores** directos del personal de caja tienen la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación de sus equipos individuales.

Evaluación

Para evaluar la efectividad del plan de capacitación se tomarán en cuenta futuras evaluaciones de desempeño, sin embargo, se realizarán pruebas de conocimiento específicas al culminar cada curso (para cada eje) considerando la opinión de los capacitadores, en este sentido se propone:

- Prueba escrita sobre indicadores clave de rendimiento
- Ficha de observación para medir la eficiencia operativa.
- Encuesta para evaluar los niveles de satisfacción del cliente en el sector
- Encuestas para evaluar los niveles de satisfacción De Usuarios Internos
- Cumplimiento De Normas Internas (Historial de sanciones administrativas)

ROI

El monitoreo de la capacitación se realizará cada 6 meses según la evaluación de desempeño y se empleará la siguiente fórmula para determinar el retorno de la inversión:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

2.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas. El proceso de validación de expertos para una propuesta de un plan de capacitación es un paso crítico en el desarrollo de dicho plan. Consiste en obtener la opinión y el aporte de profesionales con conocimiento y experiencia en el campo de la capacitación o en el tema

específico abordado en el plan. El propósito principal es asegurarse de que la propuesta de capacitación sea relevante, precisa, efectiva y alineada con las necesidades y objetivos establecidos.

CONCLUSIONES

En respuesta del primer objetivo relacionado a los fundamentos teóricos relacionados con la capacitación en el ámbito operativo y administrativo, se consideraron autores como Changuán (2020) quien aporta el concepto de capacitación como un proceso continuo y planificado, que inicia con un diagnóstico de necesidades (Sapién et al. 2014) en el cual se considera la evaluación de desempeño (Murci et al. 2022; Tenecela (2020). Los elementos de la propuesta se basaron en Velázquez & Peinado (2010) debido a que explican las etapas que incluyen la detección de necesidades, el diseño de objetivos de desempeño, el diseño de la instrucción, la validación del plan, su aplicación y evaluación.

Con respecto al segundo objetivo, se establece que las necesidades de un plan de capacitación del personal en el área de cajas se lograron mediante las encuestas, destacando la disposición del personal y el reconocimiento de dichas necesidades, además el análisis de las evaluaciones de desempeño evidenció las áreas en las cuales se detectaron falencias.

De acuerdo con las deficiencias encontradas, se diseñó un plan de capacitación dirigido al nuevo personal que aborde las falencias identificadas y basado en los fundamentos teóricos relevantes, dando respuesta al tercer objetivo. En este se detallaron los ejes temáticos, los cursos, contenidos, material de capacitación necesario, horarios, métodos de evaluación, recursos humanos y formadores, y los recursos técnicos y logísticos.

Posteriormente se logró la validación a través del criterio de especialistas la propuesta de un plan de capacitación en el área de cajas, cuyos resultados indicaron que la propuesta es válida, viable, pertinente al tema escogido y supone un aporte a la solución del problema planteado, cumpliendo el último objetivo específico del trabajo.

RECOMENDACIONES

1. A fin de fortalecer la base conceptual, se sugiere realizar una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la capacitación en el ámbito operativo y administrativo especializado en la gestión de entidades financieras y específicamente el área de caja de esta manera enriquecer la comprensión de los procesos de diagnóstico de necesidades y evaluación de desempeño, incorporando perspectivas actuales y ejemplos concretos de su aplicación.
2. Implementar y dar seguimiento al plan de capacitación para mantenerlo actualizado y adaptado a las necesidades específicas del personal del área de cajas considerando la diversidad de estilos de aprendizaje y necesidades individuales para lograr un enfoque integral.
3. Realizar una validación práctica del plan de capacitación, llevando a cabo una revisión rigurosa a través de especialistas en el campo. Además de considerar su validez y viabilidad, buscar su perspectiva sobre la aplicabilidad práctica de la propuesta en el contexto específico del área de cajas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo, O.-O. (2018). *Researchgate.net/publication/326905435*. Retrieved 6 de 03 de 2023, from <https://www.researchgate.net/publication/326905435>
- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano*. Ediciones Granica.
- Betancourt, R. X. C., & Verdezoto, M. A. M. (2023). Desafíos y Oportunidades para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Contexto Global. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1055-1074.
- Carhuancho, I., y Casana, K. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *Investigación Cualitativa en Educación/Investigación Cualitativa en Educación*, 3.
- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- Coral, J. (2020). Estudiante de Psicología. *Implementación del Plan de Capacitación: Desarrolla-T 'Garantizando talento cualificado*. Universidad Mariana.
- Cortez, J., y Cortez, J. (2018). El marco teórico referencial y los enfoques investigativos. *Apthapi*, 213. Retrieved 06 de 04 de 2018, from <https://apthapi.umsa.bo/index.php/ATP/article/view/213>
- Figuerola, D. M. R. (2020). El método de investigación documental. *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*.
- Ferro, J. (2020). *Curso monográfico de Inteligencia Emocional Aplicada a la esfera personal y laboral*. Editorial Wanadoo.
- González, C., Vásquez, O., y Murillo, G. (2019). *Dirección universitaria y buenas prácticas de gestión*. Programa Editorial UNIVALLE.
- Granados, R., y Sandoval, W. (2021). Detección de necesidades de capacitación en docentes de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-24.
- Hernandez, S., y Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación*. Retrieved 4 de 03 de 2023.
- Hurtado, F. L. (2019). Ingeniero en Administración de empresas. *Plan Estratégico para la Gestión de Administración del Talento Humano*. Universidad Tecnológica Israel.
- Martínez-González, J. S. (2021). Metodología de la investigación de un proyecto. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 3(5), 25-27.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Melo, S. (2020). Especialización en Seguridad y salud en el trabajo. *PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE TRASTORNOS MUSCULOESQUELÉTICOS*. Universida Antonio Nariño.

- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Recuperado el, 11(3)*.
- Murci, R., Cid, C., Cervera, T., Expósito, L., Rivarés, L., y Izquierdo, V. (2022). *La evaluación del desempeño a examen: Tendencias actuales*. Kolima Books.
- Otero-Ortega, A. (2018). Enfoques de Investigación. En A. Otero-Ortega, *Enfoques de Investigación* (pp. p,32). <https://www.researchgate.net/publication/326905435>
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Redón, M. (2021). Máster en Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los. *La gestión del talento y clima laboral*. Universitat Jaume I.
- Tenecela, M. (2020). Magister en Administración Pública. *Modelo de gestión de talento humano para la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de negocio Sucumbíos*. Universidad Tecnológica Israel.
- Ugarte, W., Melgar, T., y Tacillo, E. (2020). Determinación de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo del Área de Ciencias Económicas y de la Gestión de la UNMSM. *Gestión en el Tercer Milenio*, 69 - 82.

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA



ENCUESTA

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO EN EL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAICANA

Dirigida a 35 colaboradores del área operativa y cajas de la oficina matriz y las sucursales.

Instrucciones: Lea con atención cada una de las preguntas, responda este cuestionario con la mayor sinceridad posible; en caso de presentar dudas, consulte con el encuestador.

Por favor, califique cada afirmación en una escala del 1 al 5, donde 1 es **Totalmente en desacuerdo** y 5 es **Totalmente de acuerdo**.

Género:

- Masculino
- Femenino

Edad

- Entre 18 a 26 años
- Entre 27 a 35 años
- Entre 36 a 45 años
- Entre 46 a 55 años
- 56 años o más.

DIMENSIÓN	PREMISA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	DES ACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Plan de Capacitación	El plan de capacitación ayudará a mejorar la confianza y desempeño del personal nuevo en el área de cajas.					
	Las competencias en el área de caja están claras. No se considera necesaria la capacitación					
	La capacitación ofrecerá, sin dudas, oportunidades de desarrollo profesional.					
Diagnóstico de necesidades de capacitación	La capacitación debería ser un eje relevante y prioridad para las funciones del área de cajas de esta cooperativa					
	La capacitación mejoraría la capacidad para resolver problemas y manejar situaciones complejas.					
	No hay disposición en el personal de caja de asumir un tiempo para capacitación.					
Evaluación del desempeño	Apoyo una evaluación de desempeño puesto que permite explorar cómo se desenvuelve cada colaborador y se reconocen fortalezas y debilidades.					
	En esta evaluación se manejaría más bien cuestiones de ética y cumplimiento en el manejo diario de las transacciones financieras.					

	Me desagradaría que observaran críticamente las perspectivas laborales.					
Retroalimentación de resultados	Creo que la retroalimentación puede ayudar a identificar áreas de mejora en habilidades y conocimientos.					
	Considero que las evaluaciones y la retroalimentación, en términos generales, no suelen ser realizadas de manera justa y objetiva.					
	Se puede expresar opiniones y preocupaciones sobre la capacitación, labores, tareas. Tener un canal abierto de comunicación.					
Implementación de un plan de capacitación.	La cooperativa de ahorro y crédito tiene un ambiente de aprendizaje propicio para el desarrollo de nuevas habilidades en el área de cajas					
	Un programa de capacitación es útil para medir progreso y poder crecer profesionalmente en la cooperativa.					
	Un Plan de capacitación brinda herramientas para abordar efectivamente al socio-cliente y la resolución de problemas en el área de cajas					

Nota. Elaborador por Andrade

2.4. MATRIZ DE VINCULACIÓN /ANEXO 2

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 28

Matriz de Vinculación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
CAPÍTULO 1	Dirección y Gestión de Talento Humano	Enfoque Mixto	Mediante un instrumento estandarizado para evaluar las necesidades de capacitación (15 preguntas) y un muestreo de 35 trabajadores	Detección de necesidades de capacitación según la gestión operativa, niveles de eficiencia del desempeño individual, nivel de satisfacción de usuarios externos, nivel de satisfacción de usuarios internos, y cumplimiento de normas internas	Encuestas Entrevistas
	Plan de Capacitación	Tipo descriptivo, propositivo			
	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Diseño no experimental			
	Evaluación del desempeño Retroalimentación e Implementación	Método deductivo			
CAPÍTULO 2	Detección de necesidades de capacitación	Cuadros de frecuencias y porcentajes	Cuadros de frecuencias y porcentajes para la detección de necesidades de capacitación (Evaluaciones de desempeño)	Elaboración de la propuesta y validación. Resultados favorables, la propuesta es válida.	Evaluaciones de desempeño
	Discusión de resultados	Fundamentos teóricos			
	Propuesta	Estructura gráfica Planificación y Validación			

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ RESUMEN DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Tabla 29

Matriz resumen de validación de expertos

Crterios	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Porcentaje
Impacto	5	5	5	15	100%
Aplicabilidad	5	5	4	14	93%
Conceptualización	5	4	4	13	87%
Actualidad	4	5	5	14	93%
Calidad técnica	5	5	4	14	93%
Factibilidad	5	5	5	15	100%
Pertinencia	5	4	5	14	93%
Total	34	33	32	99	94%



ANEXO 4

PROPUESTA DE VALIDACION

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL /ESCUELA DE POSGRADOS

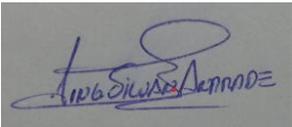
Estudiante (s):	Mayra Silvana Andrade Guallasamin
Programa de maestría:	Maestría en Mención: Gestión del Talento Humano
Proyecto desarrollado:	Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana.
Fecha de entrega final del TT	
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto	Ciencias Administrativas
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto	
Como beneficiario directo es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana, ubicada en la ciudad de Quito y el personal del área operativa conformada por 35 personas. Beneficiarios indirectos son los socios y clientes de la financiera al igual que aquellas personas que busquen orientación en el área de estudio mencionada.	
Resumen de los aportes de la investigación para el área de conocimiento	
La presente investigación tiene como objeto de estudio métodos cuantitativos y cualitativos aplicados en la institución y con los cuales se determina el entorno laboral actual de la institución y los colaboradores. Con el propósito de fortalecer los conocimientos, fomentar y contribuir a sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias, lo que a su vez ayudará a crear mejores condiciones laborales que se ajusten al entorno cambiante en la actualidad.	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
Las instituciones financieras que busque un referente de cuan factible es contar con un plan de capacitación en la organización. para los nuevos y antiguos colaboradores y como este	



aporta al desarrollo institucional y profesional aplicando los diferentes métodos de DNC, planificación, impacto, ejecución y la evaluación de la capacitación.

Nota: se adjunta al proyecto

Firma de responsabilidad:

Estudiante	Profesor – tutor del proyecto	Coordinación del programa de maestría
		
Mayra Silvana Andrade Guallasamin	Mg.	Mg.

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la sociedad	Coordinación de Investigación
Mg.	Mg.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Especialista en Gestión de Talento Humano

C.I.: 1723333942

E-mail: carito_sociales@hotmail.com

Institución de Trabajo: Ecuasanitas S.A

Cargo: Trabajadora Social

Años de experiencia en el área: 5 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

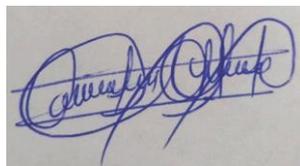
Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización		x			
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia		x			
TOTAL	25	8			

Observaciones: La propuesta reúne indicadores que se adaptan a la necesidad de la institución, por tanto, se puede mencionar que es válida.

Recomendaciones: Al aplicarlo, el aporte traerá cambios positivos y favorables para la institución.

Lugar, fecha de validación: 25 de Agosto 2023.



**Firma del especialista
Carolina Chamba**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Magister en Dirección de Personas/ Especialización en Gestión de Recursos Humanos

C.I.: 0502499379

E-mail: dianaherreracoac@yahoo.com

Institución de Trabajo: Servicios Contables Susana Salazar

Cargo: Analista de nomina

Años de experiencia en el área: 3 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad		x			
Conceptualización		x			
Actualidad	x				
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	20	12			

Observaciones:.....

Recomendaciones: Se recomienda que el plan diseñado sea aplicado como un aporte invaluable para las Instituciones y Organizaciones

Lugar, fecha de validación: Quito 24 de agosto del 2023.



Firmado electrónicamente por:

**DIANA
GEOVANA HERRERA
PALACIOS**

**Firma del
especialista**

Ing Diana Herrera



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un plan de capacitación para el personal nuevo en el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Gabriela Córdoba

Título obtenido: Psicóloga Industrial

C.I.: 1719302356

E-mail: psicogen1431@hotmail.com

Institución de Trabajo: Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

Cargo: Jefe de Talento Humano

Años de experiencia en el área: 10 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad		x			
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	30	4			

Observaciones: La propuesta es pertinente y valida.

Recomendaciones: Realizar un seguimiento para futuras adaptaciones.

Lugar, fecha de validación: 28 de Agosto 2023.

LUZ
CORDOBA
CORDOBA

Firmado digitalmente
por LUZ GABRIELA
CORDOBA CORDOBA
Fecha: 2023.08.28
18:32:47 -05'00'



**Universidad
Israel**

ESPOG

**Escuela de
Posgrados**

**Firma del
especialista
Gabriela Córdoba**