



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

*Resolución: RPC-SO-22-Nº477-2020*

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGÍSTER

<b>Título del proyecto:</b>
Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
<b>Línea de Investigación:</b>
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
<b>Campo amplio de conocimiento:</b>
Administración
<b>Autora:</b>
Psc. Mayra Elizabeth Toapanta Caiza
<b>Tutor:</b>
Msc. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2024

## 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 la Cooperativa Guaranda Ltda.

Elaborado por: Mayra Elizabeth Toapanta Caiza, de C.I: 020177239-9, 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 D.M., 12 de marzo del 2024

---

**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Mayra Elizabeth Toapanta Caiza con C.I: 02017723-9, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. Previo a la obtención del título de Magíster 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 D.M., 12 de marzo de 2024

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	4
Contextualización del tema	4
Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	6
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1. Contextualización general del estado del arte	9
<i>Administración del talento Humano y las organizaciones</i>	10
<i>Talento Humano</i>	10
<i>Cooperativa</i>	11
<i>Capacitación en la organización</i>	12
<i>Plan de capacitación</i>	14
1.2. Proceso investigativo metodológico	15
Métodos e Instrumentos.	17
CAPÍTULO II: PROPUESTA	39
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	39
2.2. Descripción de la propuesta	44
2.3. Matriz de articulación de la propuesta	69
Cronograma de actividades	74
Presupuesto	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77

BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	81

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Tabla de resultados de la entrevista.	19
Tabla 2 Conceptos teoría de aprendizaje organizacional	39
Tabla 3 Conceptos teoría de aprendizaje experiencial	40
Tabla 4 Conceptos teoría de aprendizaje centrado en el participante	41
Tabla 5 Nivel Directivo	49
Tabla 6 Nivel Profesional	54
Tabla 7 Nivel Asistencial	59
Tabla 8 Comités y asambleas	63
Tabla 9 Plan de capacitación	67
Tabla 10. Matriz de articulación	69

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Conocimiento de la existencia de un plan de capacitación.	22
Ilustración 2. Capacitación en el último año	22
Ilustración 3. Calificación de las capacitaciones recibidas.	23
Ilustración 4. Flexibilidad de adaptación de las capacitaciones al horario laboral	23
Ilustración 5. Temáticas que se abordaran las siguientes capacitaciones.	24
Ilustración 6. Calificación del material usado en capacitación	24
Ilustración 7. Habilidades desarrolladas	25
Ilustración 8. Capacitación del área técnica	26
Ilustración 9. Tiempo que pueden otorgar el personal fuera del horario laboral	26
Ilustración 10. Trabajo en equipo	27
Ilustración 11. Consideración de temas de ética y responsabilidad social	28
Ilustración 12. Efectividad de las capacitaciones	28
Ilustración 13. Conocimiento acerca de productos y servicios de la empresa	29
Ilustración 14. Tiempo de duración para una capacitación	30
Ilustración 15. importancia de capacitación de temas actuales del sector financiero	30
Ilustración 16. Oportunidades de aplicación de los conocimientos de capacitación	31
Ilustración 17. Evaluación posterior a la capacitación	31
Ilustración 18. Consideración de Incentivos para la participación en las capacitaciones	32
Ilustración 19. Comunicación	32
Ilustración 20. Capacitación en tecnología	33
Ilustración 21. Equilibrio entre las capacitaciones técnicas y prácticas	33
Ilustración 22. Aplicación del conocimiento en desafíos	34
Ilustración 23. Retroalimentación del desempeño del personal	35
Ilustración 24. Oferta de capacitaciones en línea	35
Ilustración 25. Aplicación de conocimientos en un ambiente laboral	36
Ilustración 26. Plan actual de capacitación es adecuado para los diferentes roles de la cooperativa	36
Ilustración 27. Capacitación en liderazgo	37

Ilustración 28. Como mejorar las sesiones de mejora	38
Ilustración 29. Recomendación de capacitaciones de la empresa a colegas	38

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

#### Introducción

En el entorno empresarial actual, la capacitación efectiva de los empleados se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La constante evolución de las tecnologías, las demandas cambiantes de los clientes y la competencia global requieren que las empresas estén a la vanguardia en términos de conocimiento y habilidades. En este contexto, se justifica plenamente la necesidad de implementar un plan de capacitación integral en la Cooperativa de Ahorro y crédito Guaranda Ltda.

“Invertir en conocimiento produce siempre los mejores beneficios” (BenjaminFrankin)

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018).

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.

Entre los beneficios destacan:

- Calidad y mejora en las tareas,

- Reducción en tiempos y supervisión,
- Solución de problemas con diferente visión,
- Sensibilización ante nuevos retos,
- Desarrollo ético y motivación del personal,
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño,
- Seguridad y autoestima en los trabajadores,
- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

La participación de las y los trabajadores en una Institución dista de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por la que nunca se termina de aprender; es por tanto una constante para las Instituciones, si éstas quieren ir a la vanguardia y mantenerse vigentes.

La capacitación tiene la dualidad de ser un derecho, pero también una obligación: ofrece desarrollo y demanda compromiso; permite mantenerse actualizado y requiere de tiempo y espacio que quiénes la reciben, para aprehender nuevas realidades.

### **Planteamiento del problema**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Guaranda Ltda. enfrenta desafíos significativos en términos de eficiencia operativa y satisfacción del cliente. La rápida adopción de nuevas herramientas y procesos ha dejado a algunos empleados lidiando con una brecha de habilidades, lo que afecta la calidad del trabajo y la moral del equipo. La falta de un enfoque estructurado en la capacitación ha dado como resultado una variabilidad en los niveles de rendimiento y una disminución en la retención de empleados clave.

¿Por qué diseñar un plan de capacitación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.?

**Figura 1.**

*Espina de pescado esquema del planteamiento del problema*



*Nota.* Fuente: Toapanta (2023)

### **Objetivo general**

- Diseñar un plan de capacitación para la Cooperativa Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos el plan de capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Diagnosticar el plan de capacitación de la Cooperativa de Ahorro y crédito Guaranda Ltda.
- Diseñar un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda con un enfoque en plataformas moodle
- Valorar a través de criterio de especialistas sobre el diseño del plan de capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

Un plan de capacitación resulta en una mejora significativa en la calidad de los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa. Los empleados capacitados estarán mejor equipados para entender las necesidades financieras de los clientes y ofrecerles productos y servicios adecuados y personalizados.

Al mejorar sus habilidades financieras y conocimientos sobre gestión del dinero, los miembros de la comunidad que son clientes de la cooperativa pueden empoderarse económicamente. La capacitación puede incluir talleres sobre educación financiera,

planificación presupuestaria, ahorro e inversión, lo que contribuye al desarrollo económico de la comunidad.

La cooperativa puede diseñar programas de capacitación que fomenten el desarrollo comunitario y el trabajo en equipo. Por ejemplo, pueden ofrecer talleres sobre emprendimiento local, cooperativismo, liderazgo comunitario y responsabilidad social empresarial, lo que fortalece el tejido social y promueve la participación cívica.

Para el diseño de un plan de capacitación se inicia el proceso con una evaluación exhaustiva de las necesidades formativas de los miembros de la cooperativa y la comunidad circundante. Esto se logrará a través de encuestas, entrevistas y consultas con la colectividad para comprender sus desafíos y aspiraciones.

Se adoptará un enfoque participativo al diseñar el plan de capacitación, involucrando activamente a los miembros de la cooperativa, líderes comunitarios y representantes de la sociedad en el proceso. Este enfoque asegurará que el plan refleje las prioridades y valores de la colectividad.

El diseño programas de capacitación flexibles y adaptables que se ajusten a las necesidades específicas de los miembros y la comunidad. Considerar las particularidades culturales y socioeconómicas para asegurar la pertinencia de los contenidos.

La capacitación puede abrir nuevas oportunidades laborales para los miembros de la comunidad al mejorar sus habilidades y conocimientos. Además, los programas de capacitación interna pueden promover el desarrollo profesional y la promoción interna dentro de la cooperativa, lo que mejora la retención de talento y la satisfacción laboral.

El diseño y la implementación de un plan de capacitación demuestran el compromiso de la cooperativa con la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sostenible. Estas iniciativas pueden mejorar la imagen y reputación de la cooperativa, lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes y fortalecer las relaciones con la comunidad y otras partes interesadas.

Al fortalecer las habilidades y capacidades de los miembros de la comunidad y los empleados de la cooperativa, se contribuye al desarrollo económico local. Esto puede generar un impacto positivo en la economía regional al fomentar la creación de empresas locales, el crecimiento de pequeños negocios y la generación de empleo.

La capacitación puede desempeñar un papel fundamental en el fomento de la inclusión financiera al aumentar el acceso de las personas a servicios financieros y educación financiera.

Al capacitar a los empleados para comprender y atender las necesidades de grupos vulnerables y poblaciones desatendidas, la cooperativa puede contribuir a reducir la brecha financiera y promover la equidad económica.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

#### ***Gestión del Talento***

Es el proceso estratégico de atraer, retener y desarrollar a los empleados más competentes y valiosos para la organización.

Por un enfoque estratégico de la gestión del talento que se alinee con los objetivos y la estrategia organizacional. Esto implica la identificación proactiva de talentos, el desarrollo continuo de habilidades, la retención efectiva y la alineación del talento con los objetivos a largo plazo de la organización.

La gestión del talento, según sus contribuciones, también se relaciona con la capacidad de las organizaciones para gestionar la diversidad y la movilidad global del talento. La adaptabilidad y la flexibilidad en la gestión del talento se vuelven cruciales en un entorno empresarial cada vez más globalizado.

La retención de talento y el desarrollo de liderazgo son aspectos clave, y la gestión del talento busca asegurar que la organización tenga líderes fuertes y que los empleados más valiosos estén comprometidos y contribuyan significativamente al éxito organizacional. Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011). Global talent management. Routledge.

#### ***Desarrollo Organizacional***

El desarrollo organizacional es un modelo conceptual que guía a los practicantes y líderes en la implementación exitosa de la detección de problemas, el diagnóstico, la planificación de la intervención, la implementación y la evaluación continua.

Explora una variedad de intervenciones que van desde cambios en la estructura organizacional hasta procesos de mejora continua. Esto incluye la capacitación y desarrollo de equipos, la gestión del cambio, la resolución de conflictos y la gestión del rendimiento.

Examina cómo los procesos de cambio y transformación son fundamentales para el DO. Se abordan las teorías del cambio organizacional y se proporcionan herramientas para gestionar la resistencia al cambio.

"Organization Development and Change" Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley

Año de Publicación: 2014

### ***Administración del talento Humano y las organizaciones***

Hoy en día las organizaciones poseen un enfoque prioritario en la atención con el personal que colabora con ellos, de ahí surge la relevancia de mantener la gestión y administración de recursos humanos que es dinámico, creativo y con disposición para generar el aporte y el trabajo en equipo para el logro de objetivos, esta disciplina en sus inicios fue considerada como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial, estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios derivados en este campo y presentar soluciones a ciertas problemáticas (Mendoza, 2012).

Por otra parte la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, también significa conquistar y mantener a las personas de la organización, trabajando y dando el máximo de si, con actitud favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización; cabe destacar que en la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y afinadas (Sotomayor, 2017).

Posee como objetivo primordial proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y desarrollar aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a si mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

### ***Talento Humano***

Antes de definir a talento humano, hay que empezar por la definición de talento que según la RAE es la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación, pero dentro de las organizaciones posee otro tipo de connotación es así que el talento humano fueron términos acuñados por primera vez por Peter Drucker, quien afirmó que lo importante del conocimiento inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza; además menciona que el talento humano es como un programa de formación que busca mejorar el rendimiento, mejorar la moral y aumentar el potencial de los empleados de una organización (Mendoza, 2012).

El talento humano es un término más allá de los dotes intelectuales, sino que corresponden al capital intangible, capital humano y capital social de las organizaciones, es otras palabras es la (Bengoetxea, 2016) capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias u objetivos (Chavéz y Vizcaino, 2017).

### **Cooperativa**

Es un término que significa asociación que nos lleva a una segunda posición que defiende que la cooperativa, a pesar de no tener ánimo de lucro, es una sociedad sin embargo se puede también conocer como una sociedad constituida por personas que se asocian en un régimen libre de adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, orientadas a satisfacer las necesidades o aspiración económicas y sociales (Bengoetxea, 2016).

Este término posee varias connotaciones pero en el presente proyecto de investigación, nos enfocaremos en una connotación empresarial por lo cual genera ciertas características (Bengoetxea, 2016) (Congreso Nacional, 2001):

Es una sociedad constituida por socios y con personalidad distinta de la de estos.

Los socios se asocian de manera libre y voluntaria pudiendo entrar o salir de la sociedad libremente.

La finalidad de la cooperativa es la de llevar a cabo una actividad empresarial con la finalidad de satisfacer necesidades de los socios.

Es una sociedad constituida por socios y con personalidad distinta de la de estos

Los socios se asocian de manera libre y voluntaria pudiendo entrar o salir de la sociedad libremente

La finalidad de la cooperativa es la de llevar a cabo una actividad empresarial con la finalidad de satisfacer necesidades de los socios

Su funcionamiento tiene que ser democrático.

Según la ley de Cooperativas del Ecuador Publicada en el año 2001 en el título I correspondiente a Naturaleza y Dines determina en los siguientes artículos

Art 1. Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Congreso Nacional, 2001).

En base a lo mencionado anteriormente surge un nuevo concepto como:

### **Cooperativismo**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), define a este término como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades comunes y aspiraciones económicas sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta gobernada de manera democrática (Mendoza, 2012).

Es de importancia mencionar que es un modelo socioeconómico más humano, donde todos los que intervienen y se usan recursos y capacidades y donde no los hay, las generan y recurren a la asociación con miras a generar fines comunes, también es una opción que tienen los individuos, en la actualidad para desarrollarse tanto a nivel personal como a nivel laboral e inclusive se ha considerado como un modelo alternativo de desarrollo a la economía de mercado y a la economía del Estado (López, 2020).

### ***Cooperativa de Ahorro y Crédito***

Es una institución financiera sin fines de lucro que acepta depósitos hace préstamos y ofrece una amplia gama de otros productos y servicios financieros, es propiedad de sus miembros, quienes controlan y disfrutan de sus servicios, este tipo de cooperativa sirven a grupos que comparten un vínculo común, de la misma forma estas entidades no tienen fines de lucro y existen para ofrecer un lugar seguro y conveniente a sus asociados para salvaguardar su dinero, sin embargo las instituciones con fines de lucro deben generar ganancias para sus accionistas, en una cooperativa de ahorro y crédito, toda ganancia que es generada y excede los límites de costos de operación es devuelta a los asociados en la forma de una mayor tasa de interés (Mendoza, 2012).

Cabe destacar que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras, que se encargan de prestar sus servicios a socios, por lo que la atención a los clientes debe ser eficiente y de calidad por lo cual la capacitación es un factor predominante dentro de una empresa en general ya que ayuda a la mejora continua y a la gestión de calidad.

### ***Capacitación en la organización***

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, al ser un proceso de aprendizaje la responsabilidad recae en el director ya que es quien posee mayor conocimiento de la empresa por lo cual es quien se dirige a los nuevos empleados o en tal sea el caso es delegado el jefe de departamento (Mendoza, 2012).

Dentro de una organización de las medias empresas genera un valor agregado tanto a los empleados como a la compañía y distintivas sobre otras, por lo cual se hace necesario la capacitación de cada escenario para transmitir a los empleados el conocimiento y la aplicabilidad a cada una de las áreas de la compañía.

La capacitación puede variar de acuerdo a la problemática que se genera en las distintas áreas de la empresa por lo cual existen temáticas generales que deben ser de conocimiento de todo el personal que conforma la institución y otras capacitaciones que se centran en conocimiento interno de cada área de la empresa, por tal razón la implementación de capacitaciones a nivel empresarial puede ser nula o puede ser decisión de recursos humanos y de los recursos materiales que cuente la empresa.

### ***Capacitación y la calidad de los servicios***

La capacitación del talento humano se considera como la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es decir que la capacitación es tan importante, que se considera de tal manera que la eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal, este proceso debe ser constante, debido a que las organizaciones se desarrollan en un contexto cambiantes (Medina et al., 2021).

Mediante la aplicación de modelos de capacitación a nivel empresarial es de vital importancia ya que puede ser un factor positivo para generar ventajas competitivas como la calidad en el servicio que se brinda a los clientes, de la misma forma es importante determinar que problemáticas surgen constantemente dentro de las distintas áreas de la empresa por lo cual se debe evaluar y capacitar, cabe destacar que no se debe capacitar por solo cumplir con objetivos propuestos sino con objetivo en común.

En el caso de que las empresas no capaciten o no confían en los resultados que puede generar una capacitación se menciona que son frágiles y ante el contexto actual, pues ninguna organización puede permanecer tal como se encuentra, ni tampoco su recurso mas precisado puede rezagarse como es recursos humanos, por lo cual la capacitación es una herramienta administrativa con la búsqueda de herramientas administrativas que permitan a la empresa generar un impacto económico (Medina et al., 2021).

### ***Plan de capacitación***

Un plan o programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimientos puede servir de actividades teóricas o prácticas.

También se encuentra formado por una serie de acciones variadas diseñadas como un itinerario formativo completo, que tienen el objetivo de dar respuestas de orientación y formación para la empleabilidad (Mendoza, 2012).

La formulación de un buen plan de capacitación parte de considerar la necesidad de conocimientos o habilidades y el tiempo que llevará su ejecución. La importancia de una buena planificación incluya las actividades y número de horas que el empleado puede invertir en las actividades de formación.

### ***Evaluación al desempeño***

La evaluación del desempeño es un proceso formal y estructurado que implica la revisión y la evaluación sistemática de las acciones, comportamientos y resultados de un empleado en su trabajo. Su objetivo principal es proporcionar retroalimentación valiosa para el desarrollo profesional, la toma de decisiones sobre compensación, la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de logros.

La evaluación del desempeño generalmente se lleva a cabo de manera periódica, a menudo anualmente, y puede incluir la participación tanto del empleado como del supervisor. Este proceso puede basarse en diversos métodos, como evaluaciones por parte de supervisores, colegas y autoevaluaciones, y puede incluir la revisión de metas alcanzadas, habilidades demostradas y competencias desarrolladas.

"Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines" de Michael Armstrong y Angela Baron (2018).

### ***Retroalimentación de los resultados***

La retroalimentación de resultados es un proceso en el cual se comunica a los individuos o equipos la información específica sobre los resultados obtenidos en relación con los objetivos o expectativas establecidos. Esta retroalimentación puede abarcar logros, áreas de mejora, y puede ser utilizada para reconocer el desempeño positivo, corregir comportamientos no deseados o impulsar la mejora continua.

Desarrollo Profesional: Proporciona a los individuos información valiosa para su crecimiento y desarrollo profesional.

Mejora del Rendimiento: Identifica áreas específicas donde se pueden realizar mejoras, lo que contribuye a un rendimiento más efectivo.

Motivación: El reconocimiento de logros puede motivar a los individuos y equipos para alcanzar metas más altas.

Aprendizaje Organizacional: En un contexto organizacional, la retroalimentación de resultados contribuye al aprendizaje organizacional al identificar prácticas exitosas y áreas de oportunidad.

"Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods" de Therese F. Yaeger y Peter F. Sorensen (2016).

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

Esta investigación busca realizar el diseño de un plan de capacitación para todo el personal de la Cooperativa; a través de una estructura y dirección coherente y sistemática con herramientas investigativas que contribuyen al conocimiento existente para abordar y resolver problemas.

Los resultados de la investigación pueden confirmar la validez de esta teoría, llevando a la revisión y desarrollo de nuevos conceptos, proporciona evidencia empírica, basada en datos y observaciones concretas esta evidencia respalda afirmaciones y conclusiones, brindando una base sólida para la toma de decisiones, puede ser un motor de innovación al explorar nuevas ideas, tecnologías o enfoques, el objetivo es avanzar en el conocimiento mediante la aplicación de métodos sistemáticos y rigurosos. Esto contribuye al desarrollo de la ciencia y la comprensión de los principios fundamentales que rigen el universo.

### ***Por el nivel de profundidad es descriptiva***

La investigación descriptiva se define como un diseño de investigación que tiene como objetivo principal describir las características, propiedades y comportamientos de un grupo de interés. En lugar de buscar explicaciones o relaciones causales, la investigación descriptiva se centra en recopilar datos de manera detallada para proporcionar una representación precisa de la situación estudiada. Neuman, W. L. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications

Es muy importante el uso de esta investigación con la aplicación de diferentes técnicas como las entrevistas, encuestas, observación sistemática y análisis de datos existentes, con la finalidad de diseñar un plan de capacitación efectivo dirigido a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda que necesitan actualización de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

### ***Por la naturaleza de los datos será Cuantitativa y Cualitativa***

La investigación cuantitativa en este proyecto del diseño de un plan de capacitación es un enfoque metodológico que se basa en la medición de variables y la recopilación de datos numéricos para responder preguntas de investigación específicas.

Recopila datos en forma de números mediante técnicas como encuestas o análisis estadísticos, mismos que servirán para tratar los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a todos los trabajadores de la Cooperativa con precisión y eficiencia.

En la investigación cualitativa que es un enfoque que se centra en la comprensión profunda y contextual de fenómenos social para comprender en profundidad los significados, interpretaciones y experiencias subjetivas de los trabajadores. Se utiliza análisis cualitativos para identificar patrones, temas y relaciones emergentes en los datos, se enfoca en el contexto y la naturaleza holística del fenómeno estudiado contribuye a la teorización descriptiva, que se desarrolla a partir de los datos recopilados de todos los trabajadores de la Cooperativa.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018)

### ***Por los medios para obtener datos***

La investigación de campo es un tipo de investigación que implica la recopilación de datos directamente en el a los trabajadores de la Cooperativa. Este enfoque busca obtener información de primera mano sobre situaciones, comportamientos, contextos, a través de visitas en la oficina matriz y agencias para determinar las necesidades de capacitación.

La investigación de campo implica la observación directa en muchos casos, implica la interacción directa con los trabajadores para obtener información detallada.

La investigación de campo a menudo se caracteriza por su flexibilidad metodológica, permitiendo ajustes en el diseño de investigación según las condiciones del entorno. Bryant, R. L., & Bryant, D. M. C. (2019)

### ***Población y Censo poblacional***

La población se refiere al conjunto de individuos o elementos que comparten características comunes y están ubicados en un área geográfica específica en un momento dado. En términos demográficos, la población puede referirse a la totalidad de habitantes de un país, región o localidad. Para términos de este estudio la población es de 62 trabajadores de la Cooperativa en la matriz y agencias.

El censo poblacional es una operación estadística que tiene como objetivo recopilar, procesar, analizar y difundir datos sobre la población en un país o región específica. Este proceso incluye la enumeración de la población y la recopilación de información demográfica, social y económica de cada individuo, para efectos de esta investigación será de 62 trabajadores.

### **Métodos e Instrumentos.**

#### ***Métodos***

Para la ejecución de un inicial del plan se debe realizar el diagnóstico de acerca de las áreas en este caso son las áreas de administración, comercial y financiero, para que de tal manera se puede identificar cada uno de los puntos donde se requiere una capacitación, mediante la aplicación de una entrevista estructurada que consta de 11 preguntas a 3 directivos de la cooperativa de ahorro y crédito como son:

Gerente General

Jefe de Agencia de la ciudad de Caluma

Jefe de Agencia Riobamba

De la misma manera se aplicará un encuesta estructurada que consta de 30 preguntas cerradas, mediante la aplicación de un formulario de Google forms donde que abarcan las temáticas de las áreas anteriormente mencionadas esto se ejecutó a 62 personas que forman parte de la organización.

Diagnosticar

Posteriormente se realiza el análisis tanto de las entrevistas realizadas como de las encuestas aplicadas y se puede conocer cuál es la prioridad y la importancia de ciertos temas que se encuentran dentro de la organización sean en el caso de una capacitación técnica o capacitaciones de habilidades dentro de las áreas comercial, financiera y administrativa, de la misma forma esta información se conjuga con la información entregada por las autoridades de la organización.

### Priorizar

Según los resultados obtenidos en la investigación se debe determinar que tipo de capacitaciones y que lenguaje se debe utilizar para que la capacitación sea lo más fructífera posible y que estos temas se encuentren en constante actualización, sin dejar a un lado que nuevos temas se pueden abordar para la capacitación tanto de los profesionales que ingresan y lo que ya se encuentran dentro de la organización.

### Definir objetivos

Se definen los objetivos para la realización de los objetivos que se quieren alcanzar con la aplicación de un plan de capacitaciones ya que dentro de una organización se todo el personal debe conocer la información general de la empresa y como es el manejo de la misma; también cada área debe conocer la información que sea específica de la misma ya que en los momentos de una futura implementación de un sistema de gestión de calidad es de vital importancia el conocimiento de dicha información.

### Elaborar el programa de capacitación

Se elabora un plan de capacitación conjuntamente con los jefes de área, con el objetivo de que mencionen que temas se deben abordar en base a las necesidades que presentan dichas áreas dentro de la empresa para que el personal obtenga mayor conocimiento, el mismo que sea aplicado en las funciones que desarrollan y de la misma forma sea evaluado.

### Ejecución

Se elaborará un cronograma de capacitaciones anuales donde cada año se actualizarán los temas que serán objeto de capacitación en base a una evaluación constante del personal, de la misma forma actualizar acerca de las temáticas que se puedan anexar a este cronograma y separar por áreas y el personal que debe participar dentro de cada participación, este cronograma establece de forma mensual quien es el área que se va a encargar de impartir la capacitación, cuáles son los participantes, el día y mes en el cual se ejecutará la capacitación, de la misma se debe contar con un instrumento de evolución dentro de cada evento con el objetivo de que los conocimientos furos adquiridos, registro de asistencia y anexar el material didáctico el cual fue utilizado en la misma capacitación.

### ***Instrumentos***

Entrevista (Anexo 1)

Encuesta (Anexo 2)

## **Análisis de resultados**

En base a las entrevista y encuestas realizadas al personal se presentan los siguientes resultados:

### Resultados de la entrevista

Se ejecuto las entrevistas con 11 preguntas abiertas a tres directivos de la empresa en la tabla 1. Se evidencia una síntesis de las respuestas otorgadas por los jefes de la empresa.

**Tabla 1.**

Tabla de resultados de la entrevista.

<b>Directivo</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Gerente General</b>	La entrevista realizada arrojó que la identificación de las necesidades de capacitación se las realiza en base a la evaluación de desempeño y se inicia la capacitación específica, el proceso para determinar el área dentro de un plan de capacitación menciona que se trabaja de manera estrecha con los jefes de área con el fin de mejorar los puntos de mejora y recibir retroalimentación regular de los empleados, los principales objetivos que persigue la empresa es la son la eficiencia operativa, fortalecer habilidades blandas de los empleados y garantizar que estén alineados con los valores y metas de la cooperativa, se realiza una misión y visión donde se contribuya directamente al crecimiento sostenible y al éxito largo plazo, se utiliza para las capacitaciones opciones de aprendizaje flexible, brindamos material en diferentes formatos, menciona también que no se realiza la evaluación de la efectividad de la capacitación, la aplicación de las tecnologías es vital por lo que indica que años atrás la empresa tenía el acceso a un aplicativo web, pero en la actualidad no se utiliza y se espera poder ejecutarlo para que sea un apoyo dentro de la capacitación.
<b>Jefe de Agencia de Caluma</b>	Mencionó en entrevista que la necesidades de capacitación específicas debe ser aplicada de carácter inmediato para actualizar y mejorar el desempeño de los colaboradores, también con la ayuda de la aplicación de la propuesta del plan de capacitación se lograra una mejora institucional en base a la misión y la visión, también expresa que las que para el planteo de dicho plan se debe tener en cuenta los métodos de habilidades blandas y aprendizaje corporativo, y la evaluación de resultados se da por medio la obtención de los mismos; para la conocer las necesidades de los empleados en base a entrevistas, también es importante indicar que si existen planes para la capacitación de diferentes perfiles que laboran en la empresa.
<b>Jefe de Agencia Riobamba</b>	Para identificar las necesidades específicas de capacitación se debe aplicar cuestionarios, encuestas: evaluación de

	<p>habilidades y competencias, análisis de indicadores individuales, entrevistas con el personal y comparación de rendimiento, el proceso de cada para la mejora de habilidades u conocimientos, el proceso está determinado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico y evaluación de la situación del empleado.</li> <li>2. Elaboración y desarrollo de un plan de capacitación individual enfocado en cada empleado.</li> <li>3. Implementación del proceso de capacitación para el empleado.</li> <li>4. Evaluación mediante pruebas.</li> <li>5. Seguimiento oportuno.</li> </ol> <p>Los objetivos relevantes que tiene un plan de capacitación comúnmente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de los empleados en procesos de la organización.</li> <li>- Desarrollo de habilidades técnicas y conductuales.</li> <li>- Preparación del personal para funciones específicas.</li> <li>- Conocimiento de materiales y herramientas digitales para el trabajo. Los métodos de enseñanza o capacitación consideran más efectivos para el personal de la cooperativa con las conferencias, workshops, relación directa con el capacitador, actividades grupales, los métodos antes mencionados se pueden adaptar a cualquier tipo de aprendizaje, ya que los mismos son completos. La evaluación del programa de capacitación se identifica mediante pruebas al personal, rendimiento y crecimiento profesional, con respecto a la personalización de las necesidades del personal expresa que se debe seguir con un diagnóstico, objetivos, formato, contenidos, desarrollo y evaluación, también indica que hay niveles de capacitación por lo cual el nivel de información que se maneja en cada capacitación se determina por el área que lo requiere, y la aplicación de la tecnología es vital dentro de la capacitación.</li> </ul>
--	---

*Nota.* Elaboración Propia

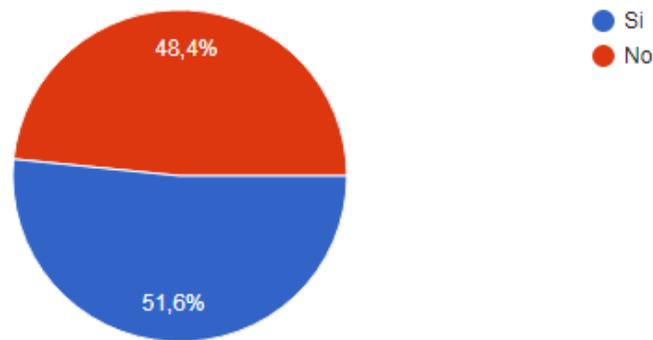
En base a lo mencionado en la tabla anterior se menciona que el diseño de un plan de capacitación es vital ya que la empresa posee dicho documento pero no lo ejecuta por lo cual se debe incentivar la capacitación, los directivos mencionan que las capacitaciones deben ser enfocados con miras al cumplimiento de la misión y la visión de la empresa y de la misma forma la aplicación de técnicas de enseñanza y de la misma forma la evaluación contante de este plan con resultados que se miran al desempeño del personal dentro de la empresa de la misma forma se desea la activación del sitio web de la empresa que se encuentra en desuso que el mismo servirá de apoyo dentro de cada capacitación.

**Resultados de las encuestas**

Se aplico la encuesta de preguntas cerradas a 63 personas, en este apartado se presentará cada una de las interrogantes ejecutadas y sus respuesta, cabe mencionar que esta encuesta se realizó por medio de un Google forms .

**Pregunta 1:** ¿Está al tanto de la existencia del plan de capacitación en nuestra cooperativa?

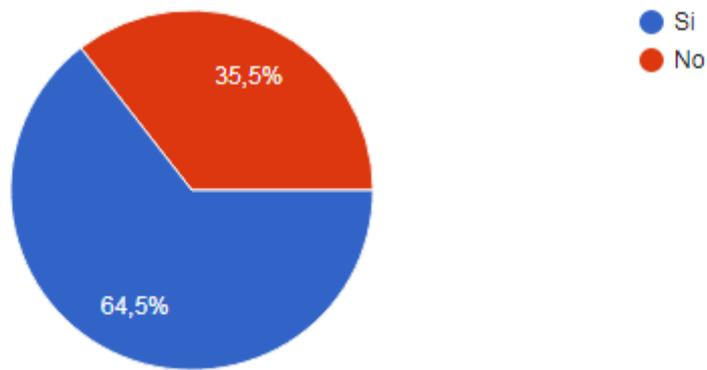
Según la Ilustración 1., se evidencia que del 100% de colaboradores que laboraran dentro de la empresa se determina, que el 51,6% si conoce que acerca de la existencia de un plan de capacitación y el 48,4% no conoce que acerca de la existencia del mismo por lo que indica que este porcentaje es significativo dentro de la organización no ha recibido o no recuerda haber recibido una capacitación por lo cual concuerda con lo expresado por los entrevistados de diseñar un plan de capacitación para la empresa que cumpla con la misión y la visión.



**Ilustración 1.** Conocimiento de la existencia de un plan de capacitación.

**Pregunta 2:** ¿Ha participado en alguna capacitación ofrecida por la cooperativa en el último año?

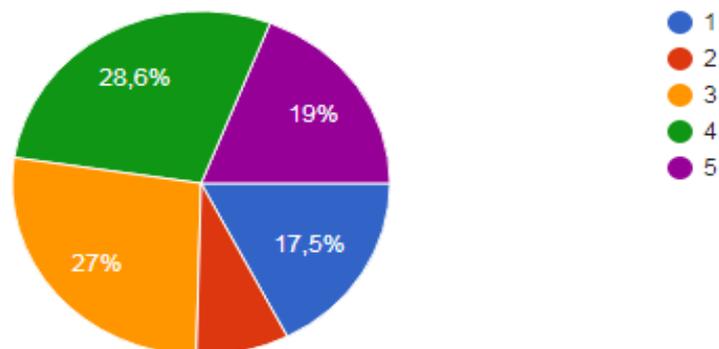
En la ilustración 2 se presenta que el 64,5% de la muestra analizada menciona que si ha participado en una capacitación el último año, sin embargo el 35,5% de la empresa no ha recibido una capacitación por lo cual se puede mencionar que este personal ha ingresado recientemente a la empresa pero de la misma forma este personal debió haber recibido una capacitación antes de ingresar a la empresa para el desempeño de este se lo ideal posible y pueda ser evaluado.



**Ilustración 2.** Capacitación en el último año

**Pregunta 3:** En la Escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la relevancia de las capacitaciones recibidas hasta ahora?

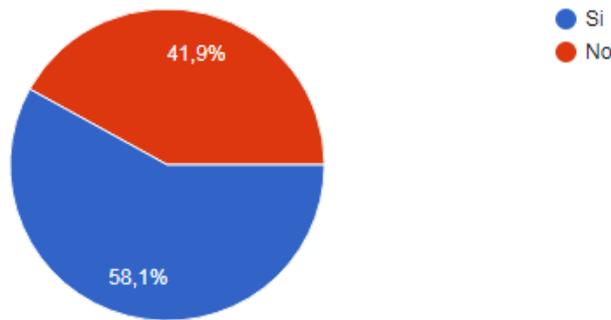
En la ilustración 3 se identifica la evaluación de las capacitaciones recibidas en el último año, la calificación se realizó en una escala de 1 al 5 lo que indica que 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta, el 28,6% menciona que la califican con un 4 a la capacitaciones mientras que el 27% califica con una valoración de 3, mientras que el 19% califica con una valoración de 5 y con una valoración de 1, el 17.5% de la población analizada; en base a estos porcentajes indica que las capacitaciones que han recibido han tenido relevancia lo que indica que la información entregada a cada colaborador es fructífera en cada uno de sus labores.



**Ilustración 3.** Calificación de las capacitaciones recibidas.

**Pregunta 4:** ¿Considera que las sesiones de capacitación son suficientemente flexibles para adaptar a su horario laboral?

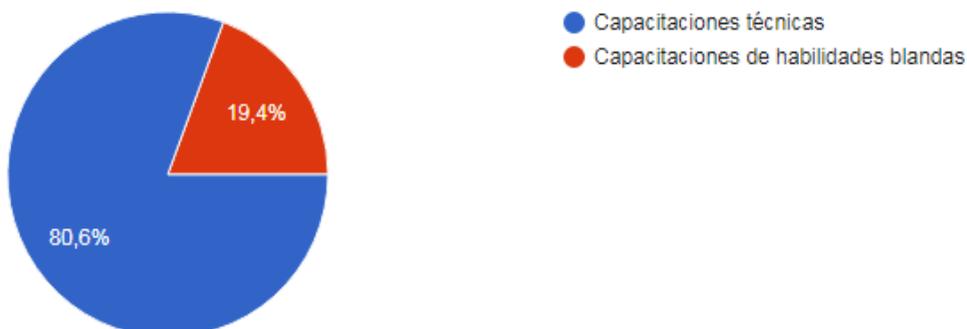
De acuerdo a la ilustración 4, se identifica que de la muestra analizada, se indica que el 58,1% cada capacitación es flexible y se adapta al horario laboral sin embargo el 41,9% considera que las capacitaciones no se ajustan al su horario laboral por lo cual se debe tener en cuenta el horario en específico en el cual se realizaran las capacitaciones y la modalidad en la cual se va a aplicar.



**Ilustración 4.** Flexibilidad de adaptación de las capacitaciones al horario laboral

**Pregunta 5:** ¿Qué temas le gustaría ver incluidos en futuras capacitaciones?

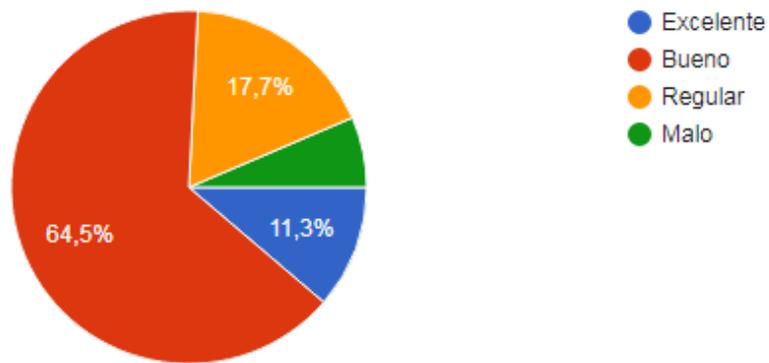
Los temas de capacitación que se abordan dentro de un plan es vital importancia por lo cual se realizó es pregunta a los colaboradores por lo cual indica que 80,6% desea que se incluyan temas mas de la parte técnica es decir mas tematicas que indique informacion acerca de las areas especificas en las cuales ejercen sus funciones, lo cual mejorará el desempeño y rendimiento dentro de sus funciones laborales y el 19,4%, prefiere las capacitaciones de habilidades blandas lo que indica que no tienen mucho en cuenta las habilidades se pueden otorgar a cada una de las capacitaciones técnicas que puedan mejorar su perfil profesional.



**Ilustración 5.** Temáticas que se abordaran las siguientes capacitaciones.

**Pregunta 6:** ¿Cómo calificaría la calidad de los materiales de capacitación proporcionados?

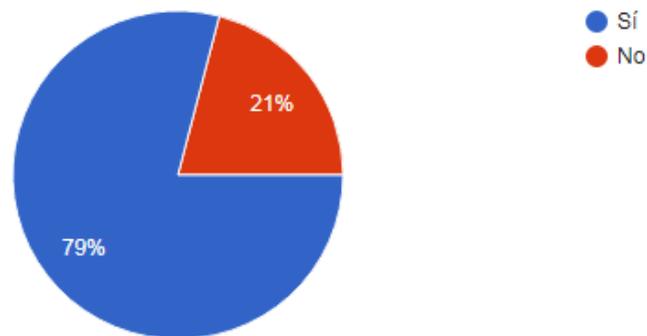
Los materiales que se utilizan en cada capacitación deben ser de calidad por lo cual es importante ya que la información que muestran deben ser utilizados dentro de la aplicación del conocimientos dentro de sus labores dentro de la empresa por lo cual el 64,5% califica como bueno a dichos materiales, seguido del 17,7% considera que son regulares y el 11,3% indica que es excelente, en base a estos resultados indican que los materiales utilizados son de calidad y de encuentran en vías de mejora ya que la información que otorgan es general y necesita se mas profundizada.



**Ilustración 6.** Calificación del material usado en capacitación

**Pregunta 7:** ¿Ha experimentado mejoras en sus habilidades y conocimientos como resultado de las capacitaciones?

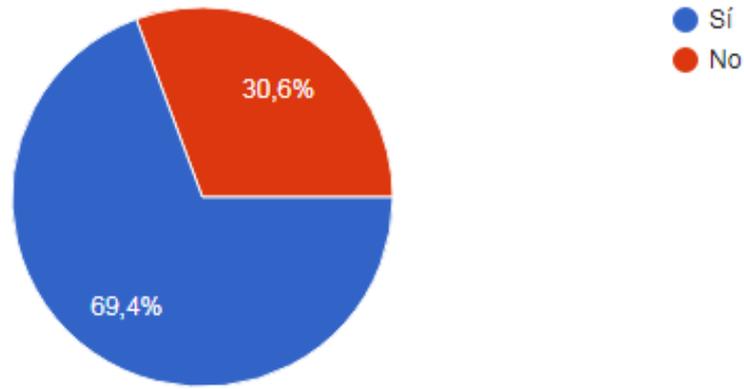
Esta pregunta es de vital importancia ya que es una evaluación a las capacitaciones que han recibido por parte de la empresa hacia cada uno de los colaboradores, es así como indica la ilustración 7 donde el 79% indica que si ha desarrollado habilidades que son ejecutadas en sus labores, pero el 21% de los colaboradores indican que no han desarrollado habilidades lo que indica que la ejecución de la capacitaciones si son fructíferas pero para llegar al 100% se debe realizar más profundización en ciertos temas que requieran las áreas donde los empleados ejercen sus funciones.



**Ilustración 7.** Habilidades desarrolladas

**Pregunta 8:** ¿Las sesiones de capacitación han abordado adecuadamente las necesidades específicas de su puesto de trabajo?

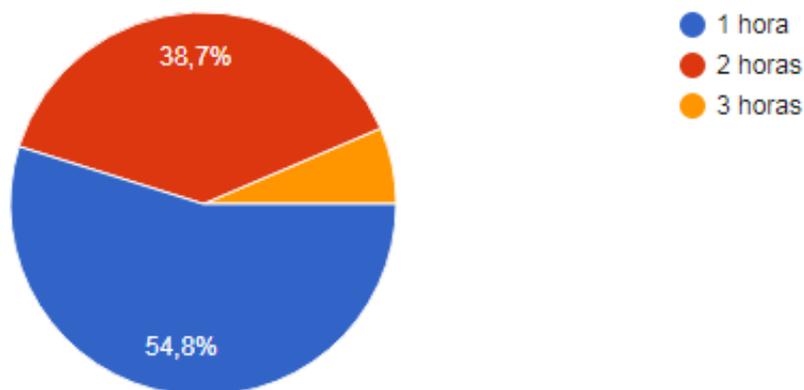
Las sesiones de capacitación que ha recibido el personal menciona que el 69,4% ha recibido temas de que sirven de ayuda en el área que ejercen y aplican sus conocimientos, mientras que el 30,6% menciona que no ha podido recibir capacitaciones de su área técnica por lo cual podemos mencionar que este porcentaje ha ingresado por primera vez a la empresa, por lo cual aún no manejan toda la información que la empresa posee, de la misma forma se deben seguir con las capacitaciones del área técnica para así mejorar el rendimiento de cada empleado.



**Ilustración 8.** Capacitación del área técnica

**Pregunta 9:** ¿Cuánto tiempo adicional estaría dispuesto/a dedicar a la capacitación fuera de su horario laboral?

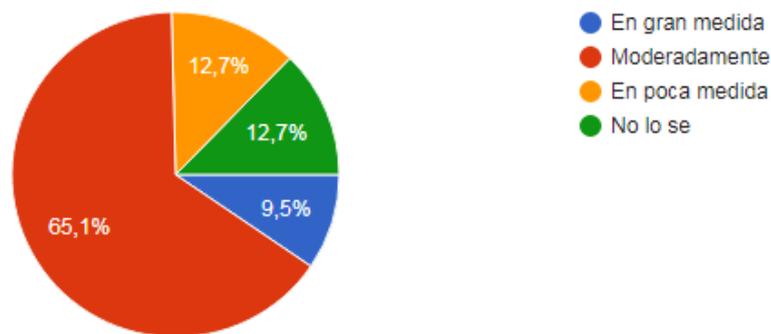
De acuerdo a la ilustración 9 se identifica que el número de horas en los que puede adicionar el personal fuera de su horario establecido se menciona que el 53,8% es de 1 hora , seguido de 38,7% es de 2 horas por lo cual es de vital importancia tener en cuenta todos los factores externos que rodean al personal fuera del horario laboral por lo cual el tiempo de cada capacitación debe ser un factor primordial al momento de proponer una capacitación fuera del espacio laboral y de la misma forma el contenido que se abordará en la misma



**Ilustración 9.** Tiempo que pueden otorgar el personal fuera del horario laboral

**Pregunta 10:** En su opinión ¿En qué medidas las capacitaciones han contribuido a mejorar el trabajo en equipo?

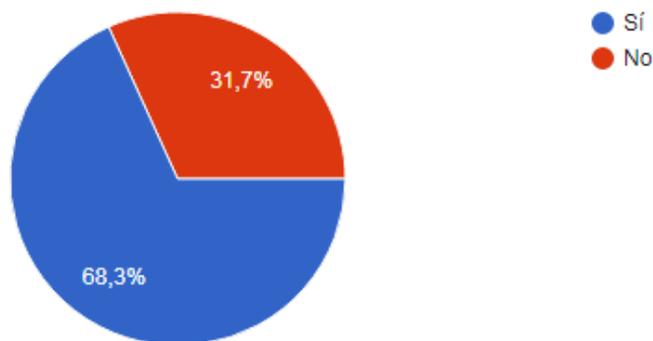
Una capacitación debe contribuir en gran parte las capacitaciones deben contribuir en la mejora del trabajo, la ilustración 10 arroja resultados que el 65,1% considera que de manera moderada ha contribuido la capacitación en la mejora de su trabajo; el 12,7% considera en gran medida que ha mejorado su desempeño en trabajo en equipo, el 12,7% indica que en poca medida no contribuye el trabajo en equipo y el 9,5% no tiene conocimiento que el trabajo en equipo que contribuya en sus labores; en base a estos resultados en gran parte menciona que el trabajo en equipo si contribuye en los objetivos que se establece dentro de la organización.



**Ilustración 10.** Trabajo en equipo

**Pregunta 11:** ¿Las capacitaciones han desarrollado temas relacionados con la ética y la responsabilidad social?

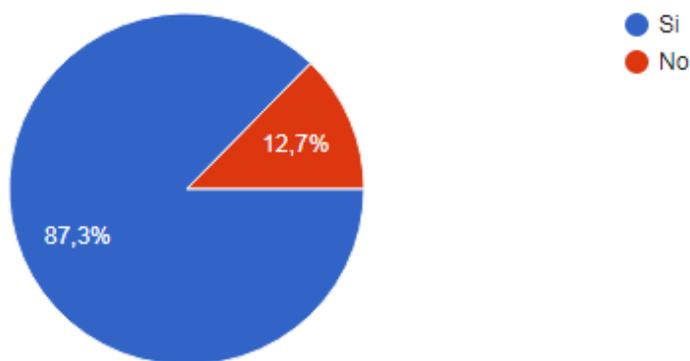
Las capacitaciones con respecto a la ética y la responsabilidad social deben ser primordial dentro de una organización cuando el personal ingres y ha permanecido dentro de la empresa se espera que el trabajo que realizan sea ético y tengan responsabilidad social es así como la ilustración 11. Expones los siguientes resultados el 68,3% considera que si se deben abordar temas relacionas con la ética y la responsabilidad social, sin embargo, el 31,7% considera que no es necesario.



**Ilustración 11.** Consideración de temas de ética y responsabilidad social

**Pregunta 12:** ¿Se siente cómodo/a sus opiniones sobre la efectividad de las capacitaciones?

Según la ilustración 12 presenta que los colaboradores opinan acerca de la efectividad de las capacitaciones recibidas, lo que indica que el 87,3% opina que si sienten comodidad acerca de la efectividad de dichas capacitaciones, mientras que el 12,7% no se siente cómodo en la efectividad de las capacitaciones lo que indica que en gran porcentaje los temas que se han abordado hasta la actualidad pudieron ser efectivas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

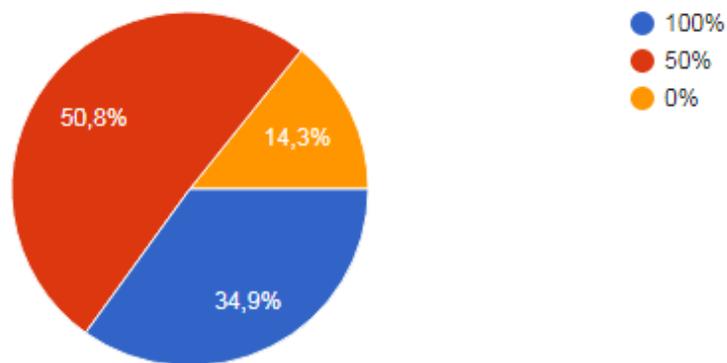


**Ilustración 12.** Efectividad de las capacitaciones

**Pregunta 13:** En su opinión ¿En qué medida las capacitaciones han mejorado su comprensión de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?

Según la ilustración 13 se identifica en qué medida las capacitaciones han mejorado su comprensión de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa la importancia de esta pregunta es importan ya que si el personal no conoce acerca de lo productos y servicios de una

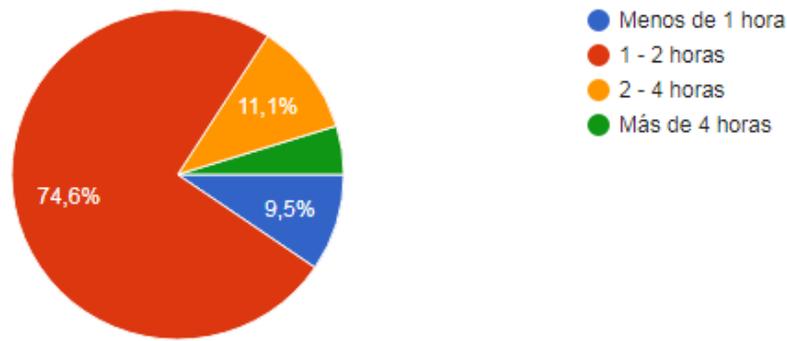
empresa quiere decir que no puede otorgar la asesoría al cliente o a su compañero que ingresa por primera vez a la empresa en caso de ser necesario, el 50,8% indica que conoce el 50% de los servicios que ofrece la empresa lo que indica es que se encuentran un tiempo corto dentro de la empresa, el 34,9% indica conocen al 100% todos los servicios que maneja la empresa lo que se puede deducir que son empleados que trabajan ya por un largo tiempo dentro de la organización, el 14,3% indica que no conoce nada de la empresa por lo cual es el grupo en el cual se deben enfocar más las capacitaciones y de las misma forma se puede identificar que es el personal que ha trabajado un tiempo relativamente corto.



**Ilustración 13.** Conocimiento acerca de productos y servicios de la empresa

**Pregunta 14:** ¿Cuál es su preferencia en cuanto a la duración de las sesiones de capacitación?

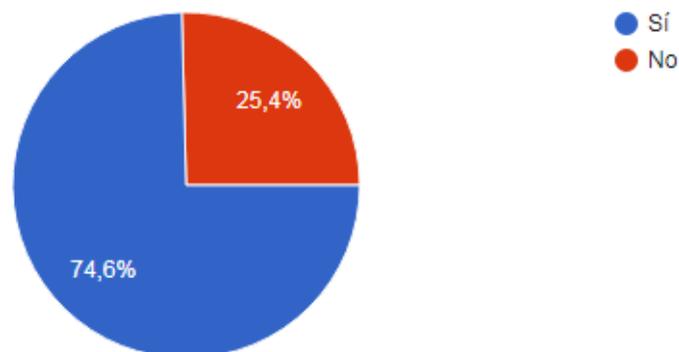
El tiempo que puede ser usado para la realización de una capacitación puede depender de la profundidad en la cual se van abordar los distintos temas, una capacitación bien estructurada puede tardar pocos minutos, ya que el manejo de la información es concisa y clara, es así que el tiempo que se puede considerar para cada capacitación en la empresa es según la ilustración 14, el 74,6% menciona que puede tardar de 1-2 horas, el 11.1% considera de 2-4 horas, el 9,5% indica menos de 1 hora.



**Ilustración 14.** Tiempo de duración para una capacitación

**Pregunta 15:** ¿Considera que el contenido de las capacitaciones se ajusta a las tendencias actuales del sector financiero?

La aplicación del presente diseño de un plan de capacitación en una institución financiera, es de vital importancia abordar los temas actuales del sector financiero para el cumplimiento de una misión y visión, es así como en la ilustración 15, el 74,5% considera que, si es importante mantenerse actualizados con temáticas del sector financiero, el 25,4% no considera importante.

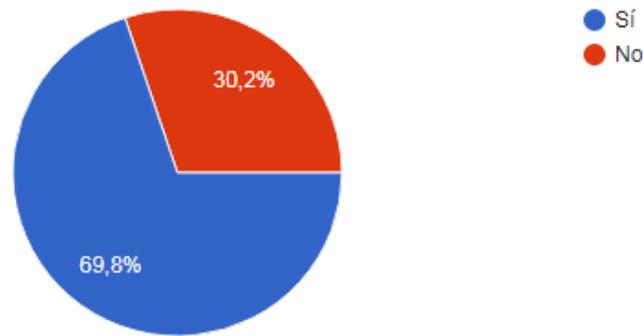


**Ilustración 15.** importancia de capacitación de temas actuales del sector financiero

**Pregunta 16:** ¿La cooperativa ha proporcionado oportunidades para aplicar lo aprendido durante las capacitaciones en un entorno laboral?

El objetivo de una capacitación es poder aplicar los conocimientos adquiridos en la misma para observar la mejora continua que puede tener tanto el individuo como la organización, y la oportunidad de aplicarlo debe ser generado por parte de la empresa, según la ilustración 16, se muestra si ha existido o no la oportunidad para aplicar los conocimientos

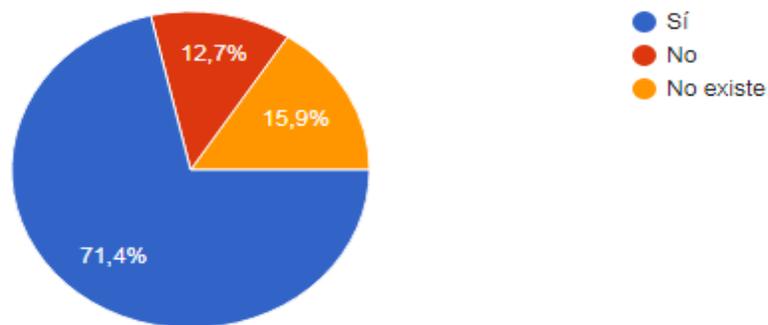
de las capacitaciones en el entorno laboral es así que el 69,8% si ha aplicado y aplica sus conocimientos mientras el el 30,2% no los aplica.



**Ilustración 16.** Oportunidades de aplicación de los conocimientos de capacitación

**Pregunta 17:** En su opinión ¿Las evaluaciones posteriores a la capacitación son efectivas para medir la adquisición de conocimientos?

La evaluación es una manera de demostrar que una capacitación fue de lo más exitosa ya que la transmisión de conocimientos y la aplicación de los mismos es en un 100% por lo cual en los resultados de la encuesta menciona que el 71,4% ha sido evaluado, seguido del 12,7 que no ha sido evaluado y el 15,9% considera que no existe tal evaluación.

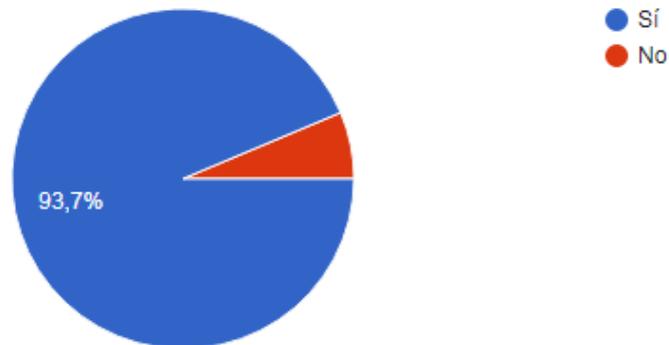


**Ilustración 17.** Evaluación posterior a la capacitación

**Pregunta 18:** ¿Cree que la cooperativa debería ofrecer incentivos de crecimientos profesionales para fomentar la participación en las capacitaciones?

Según la ilustración 18, se determinó que el 93,7% considera que la cooperativa debe ofrecer incentivos de crecimientos profesionales para fomentar la participación en las capacitaciones ya que de esta manera puede existir una mayor participación , la empresa no debe considerar incentivos monetarios sino incentivos que hagan más competitivos al

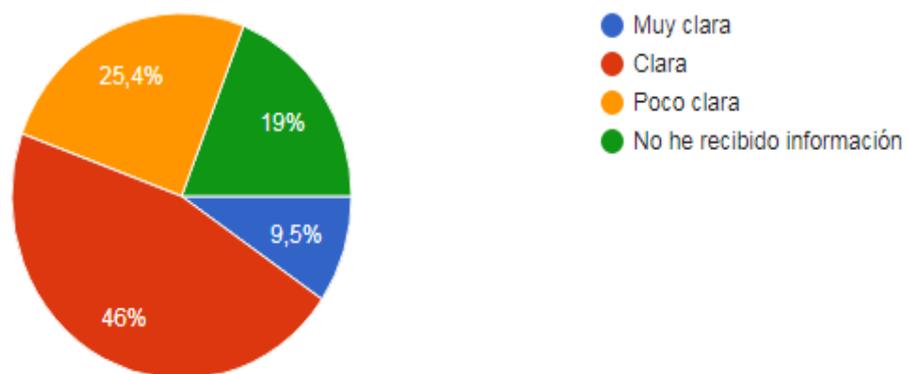
personal; pero el 6.3% no considera importante dicho incentivo ya que es de crecimiento profesional cada una de las capacitaciones que se toma para que de esta manera desarrollar destrezas que se ejecutarán en el ámbito profesional.



**Ilustración 18.** Consideración de Incentivos para la participación en las capacitaciones

**Pregunta 19:** ¿Cómo calificaría la comunicación de la cooperativa sobre las sesiones de capacitación disponibles?

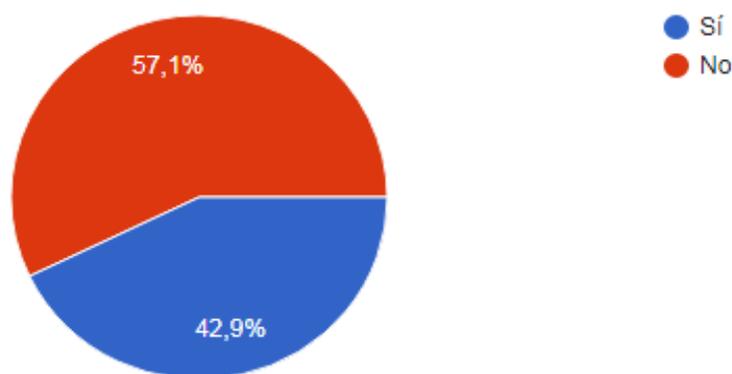
La comunicación es parte primordial de la transmisión de conocimientos, por lo cual el lenguaje usado debe ser claro y preciso; según la ilustración 19 el 46% indica que la comunicación es clara, seguido el 25,4% indica que es poco clara lo que nos puede dar un indicio de cómo se este diseño es importante y que se debe usar información más precisa y usa el lenguaje adecuado para cada uno de ello y el 19% no ha recibido información lo que nos indica que pueden ser personal que se integra recién mente a la empresa.



**Ilustración 19.** Comunicación

**Pregunta 20:** ¿Las capacitaciones han abordado temas relacionados con la transformación digital en el sector financiero?

La era de la tecnología en la actualidad se encuentra en aguje por lo que se deben abordar temas de innovación tecnológica que debe ser implementada a corto y largo plazo dentro de la organización por lo cual la ilustración 20, se identifica un dato preocupante que el 57,1% de los colaboradores menciona que no se abordan temas de índole tecnológico, sin embargo el 42,9% de los colaboradores si han recibido una capacitacion lo que de la misma forma puede ser el personal que labora un largo tiempo de la empresa, pero la tecnología está en constante actualización por lo cual se debe tratar de estar a la par.



**Ilustración 20.** Capacitacion en tecnología

**Pregunta 21:** ¿Considera a que existe un equilibrio adecuado entre las capacitaciones técnicas y practicas?

Según la ilustración 21, se considera que existe un equilibrio entre las capacitacion técnicas y practicas lo que resulto que del 100 % , el 55,6% si considera dicho equilibrio mientras que el 44,4% no lo considera por lo cual las capacitaciones técnicas deben ser las bases para que se pueda dar una capacitacion practica y esta sea lo más fructífera posible.

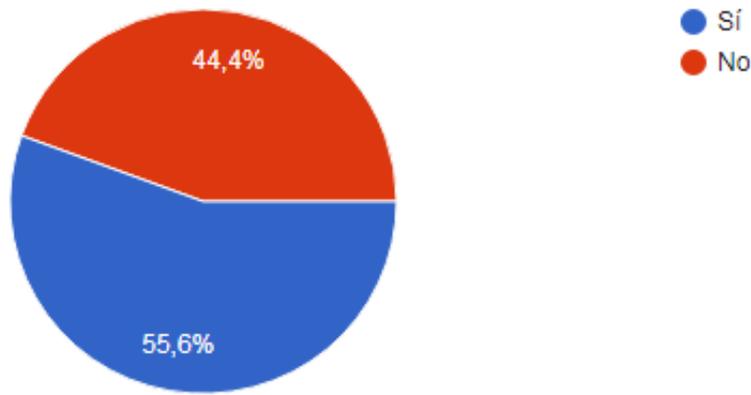


Ilustración 21. Equilibrio entre las capacitaciones técnicas y prácticas

**Pregunta 22:** En su opinión ¿Las capacitaciones han mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes en el trabajo?

Las capacitaciones en las distintas áreas nos ayudan a buscar la solución de los distintos desafíos que puedan ocurrir dentro de su área de trabajo, por lo cual en la ilustración 22, muestra que el 69,8% si pudo encontrar la solución a los problemas que han surgido en su día a día por lo cual las capacitaciones son de gran importancia dentro de una organización; mientras que el 30,2% no aplica o no recuerda los conocimientos adquiridos dentro de las capacitaciones o también dictamina que la capacitación uso una información deficiente.

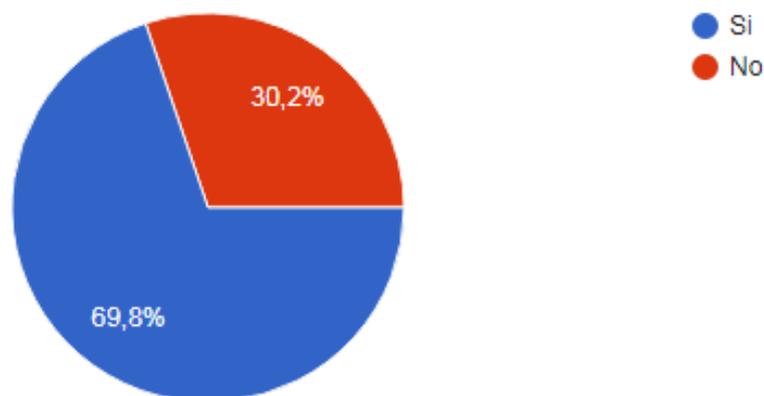


Ilustración 22. Aplicación del conocimiento en desafíos

**Pregunta 23:** ¿Ha recibido retroalimentación regular sobre su desempeño después de participar en las capacitaciones?

Según la ilustración 23, los resultados mencionan que del 38,1% si ha recibido una retroalimentación de su desempeño por lo cual ha sido beneficioso por lo cual nos permite evaluar cómo va el rendimiento del personal que ejerce sus funciones, sin embargo el 61,9% no ha recibido la retroalimentación de desempeño por lo cual no se ha evaluado si el personal ha recibido la información de la capacitación, por lo cual se debe priorizar la evaluación para que pueda verificar si la capacitación es la correcta.

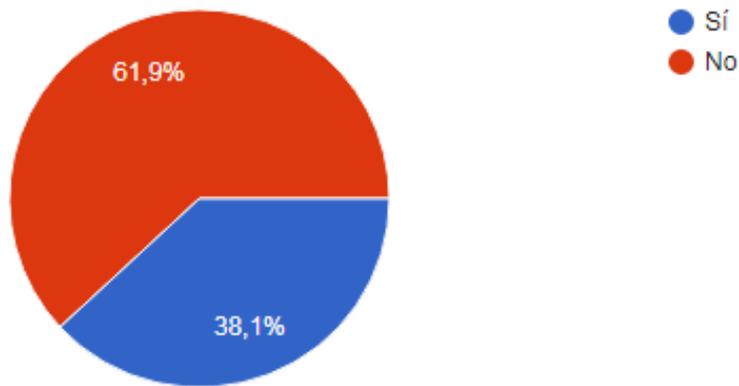
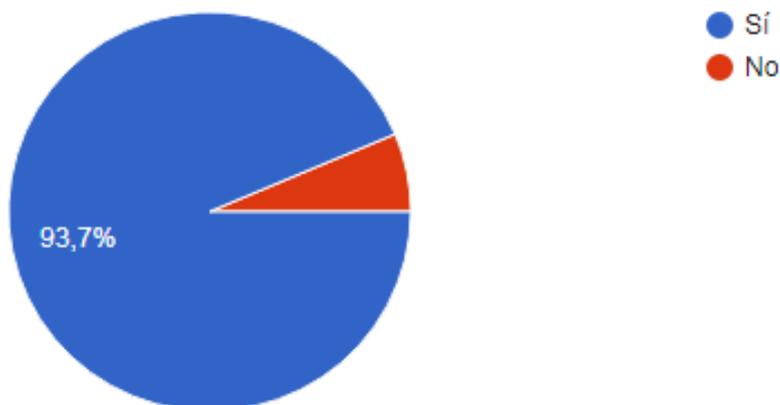


Ilustración 23. Retroalimentación del desempeño del personal

**Pregunta 24:** ¿La cooperativa debería ampliar la oferta de capacitaciones en línea para mayor flexibilidad?

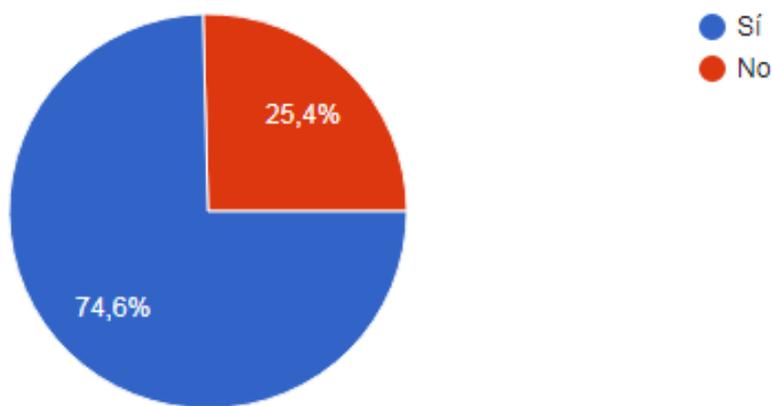
La cooperativa debe ampliar la oferta de capacitación en línea para que en cualquier momento del día el personal pueda realizar un avance en una capacitación por lo cual, el personal opina que en un 93,7% considera que se debe optar por una modalidad en línea, mientras que el 6,3% menciona que no es necesario y se deben mantener de manera presencial ya que el contacto con el personal capacitador es directo.



#### Ilustración 24. Oferta de capacitaciones en línea

**Pregunta 25:** ¿Se ha motivado/a para aplicar lo aprendido en las capacitaciones en su día a día laboral?

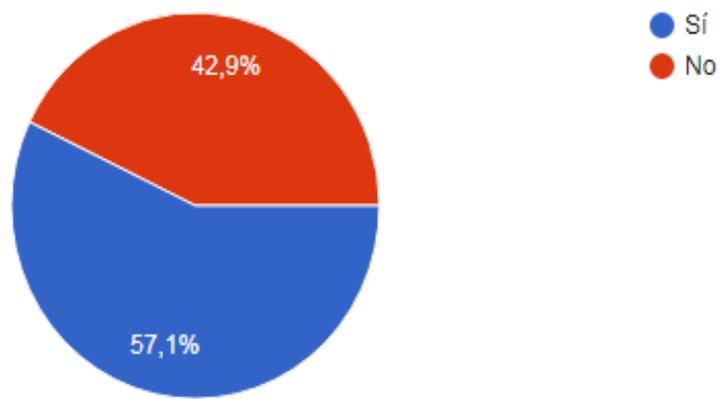
La aplicación del conocimiento adquirido en capacitaciones es uno de los objetivos de la realización de las mismas ya que el desarrollo de las actividades puede ser más organizada y generar mayores réditos con respecto al desarrollo profesional y a cumplir los objetivos de la empresa por lo cual en la ilustración 25, se muestra que el 74,6% menciona que si aplica todos los conocimientos adquiridos en capacitación, mientras que el 25,4% no aplica estos conocimientos ya que puede generar miedo el aplicar nuevos conocimientos en el ámbito laboral ya que no se ha medido en gran medida los riesgos que pueden suscitarse en el transcurso de los labores.



#### Ilustración 25. Aplicación de conocimientos en un ambiente laboral

**Pregunta 26:** ¿Considera que el plan de capacitación actual aborda adecuadamente las necesidades de los diferentes roles dentro de la cooperativa?

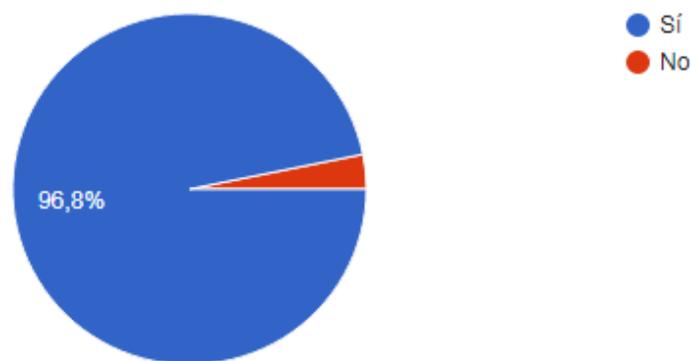
Según la ilustración 36 indica la respuesta a la pregunta acerca de que, si el plan actual aborda adecuadamente las necesidades de los diferentes roles dentro de la cooperativa lo que el 57,1% menciona que sí, sin embargo, el 42,9% expresa que no por lo que se debe siempre actualizar cada año que capacitaciones se pueden añadir para el mejoramiento de las actividades y fortificar el conocimiento de los colaboradores.



**Ilustración 26.** Plan actual de capacitación es adecuado para los diferentes roles de la cooperativa

**Pregunta 27:** ¿La cooperativa debería ofrecer capacitaciones específicas para el desarrollo de habilidades de liderazgo?

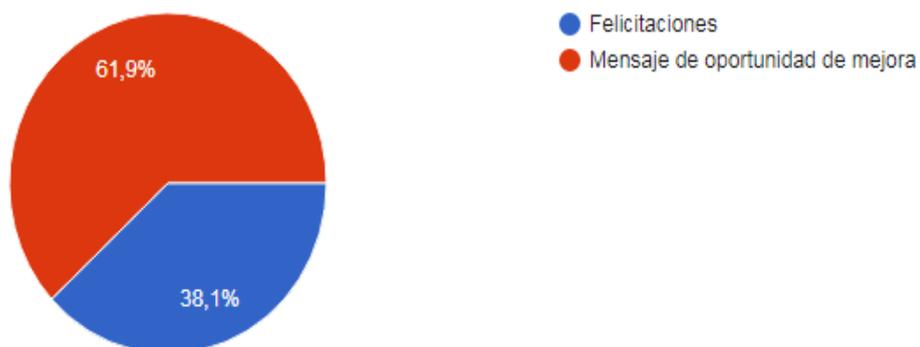
La cooperativa debe tener en cuenta en las capacitaciones en habilidades de liderazgo son importantes ya que dentro de una organización se debe tener líderes más que jefes para que el trabajo sea de lo más beneficioso, según la ilustración 27, el 96,8% demuestra que en efecto se deben abordar este tipo de temáticas dentro de la empresa, y el 3,2% considera que no es necesario lo que es una minoría frente al gran porcentaje.



**Ilustración 27.** Capacitación en liderazgo

**Pregunta 28:** ¿Cómo podrían mejorarse las sesiones de retroalimentación post capacitación?

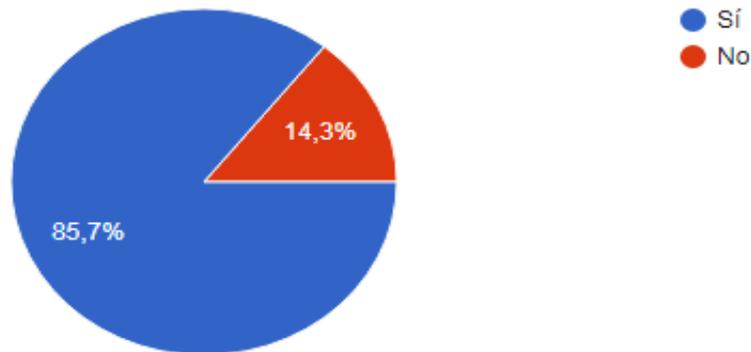
Según la ilustración 29, la retroalimentación es una de las partes primordiales luego de la capacitación para así fomentar el conocimiento por lo cual el cómo mejorar es a través de mensajes de mejora y felicitaciones es así que del 100% encuestado, el 61,9% considera a los mensajes de oportunidad de mejora y el 38,1% en felicitaciones.



**Ilustración 28.** Como mejorar las sesiones de mejora

**Pregunta 29:** ¿Recomendaría las capacitaciones de la cooperativa a sus colegas?

Según la ilustración 29 es una pregunta acerca de recomendación y menciona que el 85,7% si recomendaría a sus colegas a participar de las capacitaciones que dicta la empresa ya que son temas que se encuentra en constante evaluación y auge; sin embargo, el 14,3% no lo considera importante.



**Ilustración 29.** Recomendación de capacitaciones de la empresa a colegas

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 1.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### *Teoría del Aprendizaje Organizacional*

Esta teoría se basa en la idea de que las organizaciones pueden aprender y mejorar su desempeño mediante la adquisición, creación y transferencia de conocimientos. Senge enfatiza la importancia de desarrollar una "mente abierta", donde los miembros de la organización estén dispuestos a cuestionar suposiciones, explorar nuevas ideas y aprender de la experiencia (González, 2005).

**Tabla 2**

*Conceptos teoría de aprendizaje organizacional*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	Proceso mediante el cual una organización adquiere, crea, retiene y transfiere conocimiento para mejorar su desempeño.	Varios autores
<b>Doble Ciclo de Aprendizaje</b>	Proceso de aprendizaje que ocurre en dos niveles: corrección de errores y mejora de prácticas, y cambio de supuestos.	Chris Argyris, Donald Schön
<b>Disciplinas del Aprendizaje</b>	Conjunto de prácticas que contribuyen al aprendizaje organizacional, incluyendo dominio personal, visión compartida, etc.	Peter Senge
<b>Modelos Mentales</b>	Suposiciones y creencias profundamente arraigadas que guían el pensamiento y el comportamiento de los individuos y grupos.	Peter Senge, Chris Argyris
<b>Aprendizaje de Doble Bucle</b>	Proceso de cuestionamiento y cambio de prácticas y supuestos subyacentes para adaptarse a un entorno cambiante.	Chris Argyris

Fuente. Elaboración propia.

La Teoría del Aprendizaje Organizacional se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos que pueden adaptarse y evolucionar a través del aprendizaje continuo. Senge identifica cinco disciplinas clave que contribuyen al aprendizaje organizacional: dominio personal, modelos mentales compartidos, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Al aplicar esta teoría, la cooperativa puede promover una cultura de aprendizaje y mejora continua, donde los empleados se sientan empoderados para contribuir con sus ideas y experiencias al crecimiento y desarrollo de la organización.

#### *Teoría del Aprendizaje Experiencial*

Kolb propone un modelo de aprendizaje experiencial que se basa en la idea de que el aprendizaje es un proceso activo y reflexivo. Su modelo incluye cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa (Romero, 2010).

**Tabla 3**

*Conceptos teoría de aprendizaje experiencial*

Concepto	Descripción	Autor
<b>Aprendizaje Experiencial</b>	Proceso de aprendizaje que se basa en la experiencia directa y la reflexión sobre esa experiencia. Implica la aplicación práctica de conocimientos en situaciones reales.	David A. Kolb
<b>Ciclo de Aprendizaje de Kolb</b>	Modelo que describe cuatro etapas del aprendizaje: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.	David A. Kolb
<b>Aprendizaje Activo</b>	Enfoque pedagógico que promueve la participación activa de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje a través de actividades prácticas y reflexión.	David A. Kolb
<b>Reflexión en la Acción</b>	Proceso de reflexión que ocurre mientras se está involucrado en una actividad o experiencia práctica.	Donald A. Schön
<b>Reflexión sobre la Acción</b>	Proceso de reflexión que ocurre después de una experiencia o actividad, donde se analiza y se extraen lecciones de la experiencia.	Donald A. Schön

Fuente. Elaboración propia.

Para Romero (2010), Kolb manifiesta que, el aprendizaje efectivo implica pasar por un ciclo continuo de experiencia y reflexión, donde los individuos tienen la oportunidad de aplicar lo que aprenden en situaciones prácticas y luego reflexionar sobre su experiencia para extraer lecciones y mejorar su desempeño. Al aplicar esta teoría, la cooperativa puede diseñar programas de capacitación que incluyan actividades prácticas, discusiones grupales y oportunidades para la reflexión personal, lo que permite a los empleados aprender de su experiencia y aplicar ese conocimiento en su trabajo diario.

### ***Teoría del Aprendizaje Centrado en el Participante***

Knowles propone que los adultos son más receptivos al aprendizaje cuando participan activamente en el proceso y tienen la oportunidad de aplicar lo que aprenden de manera inmediata en situaciones prácticas. Esta teoría enfatiza la importancia de adaptar los programas de capacitación a las necesidades y experiencias individuales de los participantes (Sánchez, 2015).

**Tabla 4***Conceptos teoría de aprendizaje centrado en el participante*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
<b>Aprendizaje Centrado en el Participante</b>	Se refiere a un enfoque educativo que coloca al participante en el centro del proceso de aprendizaje, permitiéndole dirigir su propio camino de aprendizaje.	Malcolm Knowles
<b>Aprendizaje de Adultos</b>	Reconoce que los adultos tienen necesidades y características específicas de aprendizaje, como su experiencia previa, autonomía y orientación a problemas.	Malcolm Knowles
<b>Andragogía</b>	Es el término utilizado para describir el arte y la ciencia de enseñar a adultos. Se diferencia de la pedagogía, que se enfoca en la educación de niños y adolescentes.	Malcolm Knowles
<b>Autoaprendizaje</b>	Promueve la idea de que los adultos son responsables de su propio aprendizaje y pueden aprender de forma independiente a través de la reflexión y la experiencia.	Malcolm Knowles, Carl Rogers, Alexander Kapp, Eugen Rosenstock-Huessy

Fuente. Elaboración propia.

Al centrarse en el participante, la cooperativa puede diseñar programas de capacitación que sean relevantes, significativos y motivadores para los empleados. Esto puede implicar proporcionar opciones de aprendizaje flexibles, como programas personalizados o módulos de capacitación interactivos, que permitan a los empleados tomar el control de su propio proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprenden en su trabajo diario.

La concepción de la capacitación trasciende la mera actualización; constituye un pilar fundamental para el éxito organizacional. Se concibe como un esfuerzo sistemático y planificado, dirigido a atender las necesidades específicas de una entidad con el propósito de inducir cambios. Su objetivo principal es el enriquecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con la mira en cumplir eficazmente la misión empresarial (Jamaica, 2015). La capacitación se erige, además, como el mecanismo mediante el cual se transfieren los conocimientos esenciales para el desarrollo de competencias, enfocándose en las áreas que requieren fortalecimiento. Este proceso promueve modificaciones comportamentales intencionadas, buscando elevar la motivación, productividad, cohesión y compromiso organizacional (Lucero, 2022).

Desde la perspectiva de Quiñonez (2010), la capacitación comprende una serie de estrategias destinadas a habilitar a los individuos para desempeñar eficazmente sus tareas, constituyéndose así en un elemento vital que favorece la contribución efectiva de todos al

desarrollo empresarial. La capacitación emerge, por lo tanto, como una herramienta clave para el adecuado desempeño laboral, facilitando la adaptación a los cambios, nuevas tendencias y políticas. Esto permite contar con un personal calificado y actualizado, lo cual es esencial para mejorar la calidad y productividad organizacional. Chiavenato (2011), describe la capacitación como un proceso cíclico compuesto por cuatro etapas fundamentales: el diagnóstico, que implica identificar las necesidades de capacitación; la planificación de programas que respondan a dichas necesidades; la implementación de dichos programas; y finalmente, la evaluación de los resultados obtenidos, asegurando así la eficacia de las intervenciones de capacitación.

Según Montes, la capacitación debe ser concebida como una inversión estratégica, enfatizando que cada programa o taller debe contribuir significativamente a los objetivos específicos de cada departamento y al éxito general de la organización. Esto implica que la efectividad de la capacitación debe ser cuantificable, susceptible de evaluación y continua mejora.

La selección de la modalidad de capacitación adecuada debe basarse en un análisis sistemático, considerando que no existe una solución única óptima para todas las situaciones. Factores como la eficiencia en términos de costos, el contenido específico requerido, los recursos disponibles, y las preferencias y capacidades tanto de los participantes como de los instructores, son cruciales para determinar el enfoque más efectivo (Lucero, 2022).

La capacitación presencial, por su parte, requiere de infraestructura adecuada, incluyendo equipos como computadoras, proyectores y materiales didácticos, además de un instructor calificado. Esta modalidad se caracteriza por su interacción directa y personalizada, facilitando el intercambio de ideas y el esclarecimiento de dudas mediante métodos como la resolución de casos prácticos y evaluaciones formativas. Sin embargo, la capacitación presencial puede presentar desventajas relacionadas con la logística y los costos de desplazamiento, la rigidez de horarios, y una posible limitación en la participación activa de los estudiantes debido a la estructura más tradicional de enseñanza (Lucero, 2022).

Por otro lado, la capacitación a distancia se define por la separación física entre instructores y participantes, aprovechando tecnologías de la información para facilitar el proceso educativo. Esta modalidad destaca por su flexibilidad, permitiendo el acceso al material didáctico en cualquier momento y lugar. Montes (2012), subraya que la eficacia de la educación a distancia no reside en la cantidad de información adquirida, sino en la capacidad de aplicar el conocimiento de manera práctica y creativa. Muñoz (Muñoz, 2017). complementa

esta visión, señalando que la capacitación a distancia otorga al alumno mayor autonomía, mientras que el educador adopta un rol de guía, enfocado en facilitar el aprendizaje y resolver dudas.

Ambas modalidades, presencial y a distancia, ofrecen ventajas únicas que, correctamente aplicadas, pueden potenciar el desarrollo de habilidades y conocimientos en los participantes, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido es pertinente destacar las habilidades blandas, las cuales abarcan una diversa gama de enfoques teóricos y prácticos, extendiéndose desde corrientes filosóficas hasta disciplinas científicas modernas. Investigadores de variados campos han contribuido al desarrollo de marcos conceptuales y metodologías aplicadas en múltiples contextos, con el objetivo de profundizar en la comprensión y promoción de estas competencias. Estas capacidades, también conocidas bajo términos como "habilidades no cognitivas", "habilidades sociales", "habilidades blandas", y "habilidades del siglo XXI" (Vargas, 2019), han constituido un área de interés tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. En este sentido, instituciones de renombre como el Banco Mundial (2014), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015), y el Banco Interamericano de Desarrollo de América Latina (2016), han subrayado la importancia de integrar el desarrollo de estas habilidades en la formación educativa desde una etapa temprana. El propósito es asegurar que los jóvenes, al incorporarse al mercado laboral, dispongan de competencias interpersonales sólidas, forjadas desde la infancia, que se reflejen positivamente en el entorno organizacional.

En este contexto, es pertinente mencionar el trabajo de Tito & Serrano (2016), quienes realizaron un estudio sobre la relevancia de las habilidades blandas en el escenario laboral actual, evidenciando que los empleadores y líderes de negocios asignan un valor equivalente a la formación académica y práctica, así como a las competencias interpersonales. A partir de la evaluación de diversas investigaciones, se identifica una demanda empresarial por individuos que posean competencias tales como orientación hacia el conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas, principios éticos y capacidad para el trabajo en equipo. Los investigadores subrayan la importancia de integrar el desarrollo de estas habilidades en la educación universitaria, argumentando que esto constituye un elemento distintivo que aporta un valor añadido en la competitividad por posiciones laborales. Este enfoque sugiere que la posesión de habilidades blandas no solo mejora las perspectivas de empleo y remuneración, sino que también contribuye al mejoramiento del nivel de vida.

## **1.2. Descripción de la propuesta**

### ***Fases del desarrollo del proyecto***

Se establecen tres fases importantes dentro del proyecto y cada una se delimita las actividades a ser cumplidas para posteriormente continuar con la fase siguiente.

#### ***Fase I: Análisis de las áreas vulnerables, ejecución de los instrumentos de recolección de datos y análisis.***

En esta fase se realiza el análisis de las áreas más vulnerables que en este caso son las áreas administrativas, comercial y financiero como se menciona en párrafos anteriores es importante tener en cuenta que una organización se encuentra en constante cambio, y mediante el uso de los instrumentos de recolección de datos, es así que a los 62 colaboradores se les aplicará una encuesta y entrevista con el objetivo de conocer cuáles son las problemáticas y determinar cuáles son los temas más prioritarios de cada área y como de manera general para el desarrollo de el plan de capacitación.

Se realizó la aplicación de las entrevistas a los 3 directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el objetivo de conocer cómo se debe abordar y la importancia de cada capacitación dentro del personal; con la ayuda de la encuesta a los 62 colaboradores con el objetivo de conocer si el personal conoce de la existencia de un plan de capacitación de las misma forma si la comunicación que fue se usó en dichas capacitaciones fue de la más adecuada y si el conocimiento adquirido ha sido de la mejor manera; de la misma forma de que si personal requiere capacitaciones técnicas en las áreas comercial, financiera administrativas; entre otros aspectos con el fin de que se maneje una comunicación adecuada dentro de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. enfrenta desafíos cruciales en la era de la transformación digital y las demandas cambiantes del mercado financiero. La rápida evolución tecnológica y las expectativas cada vez más altas de los clientes exigen una adaptación continua y el desarrollo de habilidades avanzadas en el personal. A partir de la investigación realizada, se ha identificado una serie de áreas vulnerables dentro de la organización que requieren atención inmediata para fortalecer la eficacia operativa, la satisfacción del cliente y, en última instancia, el éxito organizacional.

**1. Brecha de Habilidades Técnicas y Tecnológicas:** Una de las áreas vulnerables más significativas identificadas es la brecha de habilidades técnicas y tecnológicas entre el personal. La adopción acelerada de nuevas herramientas y procesos ha creado una discrepancia entre las

habilidades actuales del personal y las necesidades operativas de la cooperativa. Esta brecha no solo afecta la productividad y la eficiencia, sino que también compromete la capacidad de la cooperativa para innovar y competir en un mercado financiero altamente digitalizado.

**2. Capacitación y Desarrollo Profesional:** La falta de un enfoque estructurado y sistémico en la capacitación y el desarrollo profesional ha resultado en variabilidad en los niveles de rendimiento y en la moral del equipo. La investigación sugiere que, aunque existe un reconocimiento de la importancia de la capacitación, no se ha implementado de manera efectiva un plan que aborde las necesidades específicas de los diferentes roles dentro de la cooperativa. Esto ha limitado las oportunidades de crecimiento profesional y ha impactado negativamente en la retención de empleados clave.

**3. Adaptación a Cambios y Nuevas Tendencias:** La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tendencias es otra área vulnerable. La investigación destaca la necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje continuo que permita a los empleados mantenerse al día con los desarrollos tecnológicos y regulatorios en el sector financiero. Sin embargo, la cooperativa ha enfrentado desafíos para integrar efectivamente este enfoque en su estrategia de capacitación.

**4. Desarrollo de Habilidades Blandas:** La importancia de las habilidades blandas, como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, ha sido subrayada por la investigación. Estas habilidades son cruciales para el éxito organizacional en un entorno colaborativo y centrado en el cliente. Sin embargo, se ha identificado que las iniciativas actuales de capacitación no han logrado desarrollar adecuadamente estas competencias interpersonales, lo que afecta la cohesión del equipo y la calidad del servicio al cliente.

**5. Evaluación de la Eficacia de la Capacitación:** La evaluación efectiva de las intervenciones de capacitación representa otra área vulnerable. Aunque se reconoce la necesidad de evaluar los resultados de la capacitación para asegurar su eficacia, ha habido deficiencias en la implementación de procesos de evaluación y retroalimentación sistemáticos que permitan medir el impacto real en el desempeño y el desarrollo profesional del personal.

### ***Fase II: Desarrollo del Plan de Capacitación, Ejecución y Evaluación***

El plan de capacitación se desarrolla en base a los resultados arrojados por las entrevistas y las encuestas de la misma forma se realizará una reunión con los jefes de las áreas mencionadas para que de tal forma se implementen capacitaciones acordes a cada uno de los

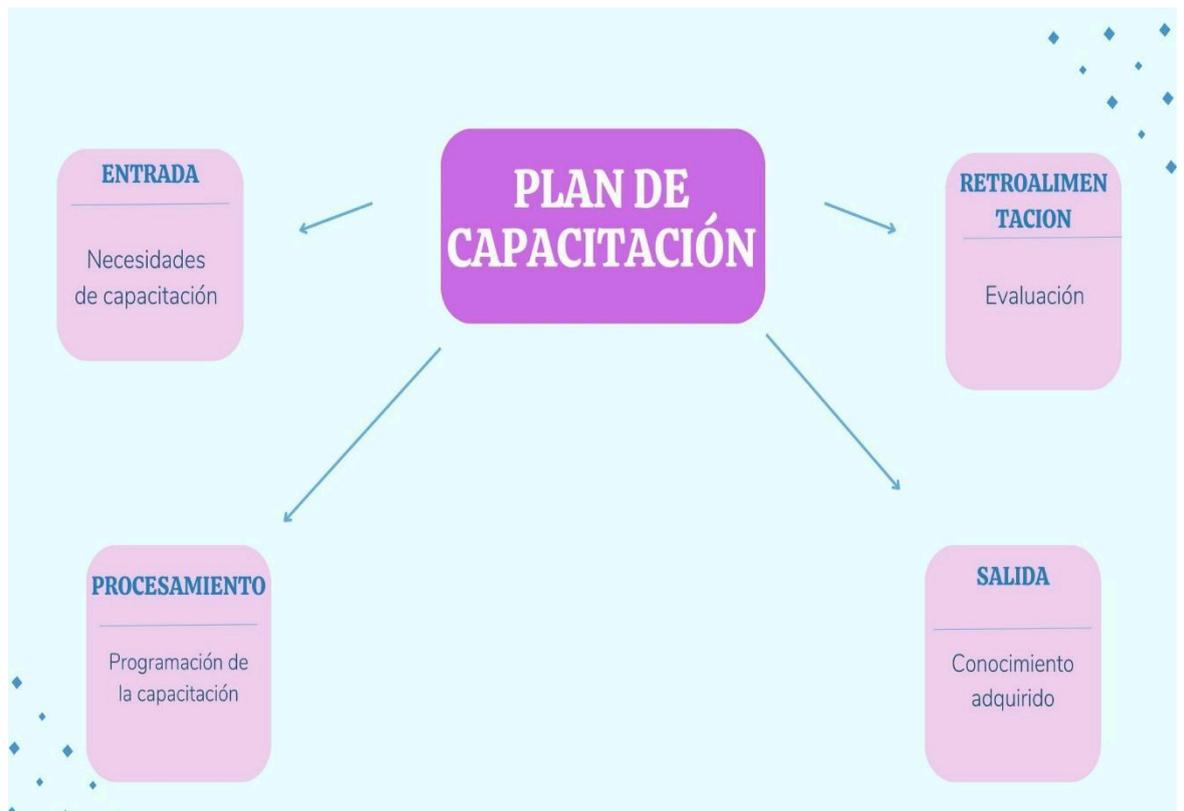
temas que deben conocer toda la organización y de la misma forma de que temas solo deben conocer los colaboradores del área dentro la empresa, en base a la misión y visión de la misma.

Se elaborará un cronograma con los temas de cada uno de los temas propuestos, y se evidenciara en que día, fecha y hora se ejecutara la capacitación quien es el encargado de dar la capacitación; posteriormente se procede a la creación de una carpeta física como digital donde consten los formatos de registro de asistencia como los instrumentos de evolución y material didáctico utilizado dentro de cada una de la capacitación.

Cabe mencionar que departe del departamento humano debe analizar si se requiere que el personal que realice la capacitación forme parte de la empresa o sea un personal externo a la empresa.

## **Plan de Capacitación**

### **Figura 2**



Fuente propia

Estructura Organizacional



## Plan de capacitación

La matriz de plan de capacitaciones para los puestos de trabajo del nivel Directivo y Asesor, basándonos en el documento del catálogo ocupacional y siguiendo el mismo lineamiento previamente establecido, aquí se detallan las capacitaciones para los siguientes cargos:

**Tabla 5**

*Nivel Directivo*

Puesto de Trabajo	Objetivos de Capacitación	Habilidades Blandas	Indicadores de Gestión	Modalidad	Duración	Periodicidad	Responsable
<b>Gerente General</b>	Liderazgo estratégico y toma de decisiones en el ámbito corporativo.	Liderazgo, visión estratégica, comunicación efectiva.	Cumplimiento de objetivos estratégicos, rentabilidad.	Sincrónica y Asincrónica	3 meses	Anual	Junta Directiva
<b>Auditor Interno</b>	Actualización en normativas de auditoría y técnicas de evaluación de riesgos.	Análisis crítico, integridad, objetividad.	Cobertura de auditoría, identificación de riesgos.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente Financiero
<b>Oficial de Riesgos</b>	Gestión avanzada de riesgos y estrategias de mitigación.	Análisis crítico, toma de decisiones, gestión del cambio.	Nivel de exposición al riesgo, efectividad de las políticas de riesgo.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente Financiero
<b>Oficial de Cumplimiento</b>	Profundización en regulaciones y cumplimiento normativo.	Atención al detalle, integridad, comunicación.	Nivel de cumplimiento normativo, incidencias de no conformidad.	Asincrónica	6 semanas	Anual	Sub Gerente de Riesgos
<b>Sub Gerente Financiero</b>	Estrategias financieras y optimización de recursos económicos.	Planificación financiera, liderazgo, análisis crítico.	Rentabilidad financiera, eficiencia de costos.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Semestral	Gerente General

<b>Sub Gerente de Tecnología de Información</b>	Innovación tecnológica y seguridad de la información.	Gestión de proyectos TI, liderazgo, solución de problemas.	Avances en proyectos TI, seguridad de la información.	Asincrónica	2 meses	Anual	Gerente General
<b>Sub Gerente de Negocios</b>	Desarrollo de estrategias de mercado y gestión de relaciones comerciales.	Liderazgo, habilidades de negociación, orientación al cliente.	Crecimiento de negocios, satisfacción del cliente.	Sincrónica y Asincrónica	3 meses	Semestral	Gerente General
<b>Jefe de Talento Humano</b>	Gestión de talento humano y desarrollo organizacional.	Liderazgo, empatía, comunicación.	Retención de talento, clima organizacional.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente de Talento Humano
<b>Jefe de Crédito</b>	Manejo efectivo de portafolios de crédito y análisis de riesgo.	Toma de decisiones, análisis crítico, comunicación.	Calidad de cartera, niveles de morosidad.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Semestral	Sub Gerente Financiero
<b>Coordinador de Cobranzas</b>	Estrategias efectivas de cobranza y negociación con clientes.	Negociación, empatía, comunicación efectiva.	Eficiencia en cobranzas, reducción de morosidad.	Sincrónica	6 semanas	Anual	Jefe de Crédito
<b>Jefe de Operaciones</b>	Optimización de procesos operativos y gestión de la calidad.	Liderazgo, pensamiento analítico, orientación a resultados.	Eficiencia operativa, satisfacción del cliente interno.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Semestral	Sub Gerente de Operaciones
<b>Jefe de Marketing</b>	Estrategias de marketing digital y análisis de mercado.	Creatividad, análisis de datos, trabajo en equipo.	ROI de campañas, alcance de mercado.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente de Negocios

Fuente. Elaboración propia.

El análisis de la tabla de planes de capacitación, especialmente dirigida a los niveles Directivo, Asesor y Profesional, refleja un enfoque integral y estratégico para el desarrollo de competencias dentro de la organización. Este enfoque no solo subraya la importancia de las habilidades técnicas y especializadas necesarias para el desempeño efectivo de los distintos roles, sino que también pone énfasis en el desarrollo de habilidades blandas y la adaptación a los cambios y desafíos del entorno empresarial moderno.

1. Alineación Estratégica: La matriz destaca la alineación de las capacitaciones con los objetivos estratégicos de la organización. Para roles de alta dirección y asesoría, como el Gerente General, Auditor Interno y los diferentes Oficiales y Jefes de área, las capacitaciones están diseñadas para fortalecer el liderazgo estratégico, la toma de decisiones informada y la supervisión efectiva. Esto es crucial para asegurar que la dirección que toma la organización esté bien fundamentada en conocimientos actualizados y en prácticas de gestión de vanguardia.

2. Fomento de Habilidades Blandas: En todos los niveles, se reconoce la importancia de las habilidades blandas, tales como la comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía, y la capacidad de negociación. Esto refleja una comprensión de que el éxito en el entorno empresarial contemporáneo requiere no solo conocimientos técnicos, sino también la capacidad de liderar equipos, gestionar el cambio y construir relaciones sólidas tanto dentro como fuera de la organización.

3. Enfoque en la Gestión de Riesgos y Cumplimiento: Es notable el énfasis en la capacitación en gestión de riesgos y cumplimiento normativo, especialmente para roles como el Oficial de Riesgos y el Oficial de Cumplimiento. Esto subraya la creciente complejidad y las exigencias regulatorias en el sector financiero, donde una gestión de riesgos efectiva y el cumplimiento normativo son fundamentales para la sustentabilidad y la integridad de la organización.

4. Integración de Capacitaciones Sincrónicas y Asincrónicas: La matriz propone un equilibrio entre capacitaciones sincrónicas y asincrónicas, lo que permite una flexibilidad que se adapta a las necesidades y disponibilidad del personal. Esta dualidad en modalidades de aprendizaje asegura que los miembros de la organización puedan participar activamente en su desarrollo profesional sin interrumpir significativamente sus responsabilidades laborales.

5. Compromiso con la Innovación y la Tecnología: Para roles especializados, como el Sub Gerente de Tecnología de Información y el Programador, se destacan las capacitaciones en innovación tecnológica y seguridad de la información. Esto refleja un reconocimiento de la

importancia crítica de mantenerse al día con las tendencias tecnológicas y de ciberseguridad, que son esenciales para la operatividad y competitividad de la organización en el panorama digital.

**Tabla 6**

*Nivel Profesional*

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Objetivos de Capacitación</b>	<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Duración</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Oficial de Seguridad e Información</b>	Mejora en prácticas de seguridad y gestión de la información.	Atención al detalle, análisis crítico, proactividad.	Nivel de seguridad informática, incidencias gestionadas.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente de Tecnología de Información
<b>Oficial de Crédito</b>	Análisis de riesgo crediticio y gestión de carteras.	Juicio analítico, comunicación efectiva, atención al detalle.	Calidad de cartera, índices de morosidad.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Semestral	Jefe de Crédito
<b>Oficial de SARAS</b>	Conocimiento de sistema SARAS y regulaciones aplicables.	Atención al detalle, integridad, comunicación.	Cumplimiento de reportes SARAS, precisión en la información.	Asincrónica	6 semanas	Anual	Oficial de Cumplimiento
<b>Programador</b>	Desarrollo de software y mejora continua en programación.	Solución de problemas, trabajo en equipo, creatividad.	Eficiencia en el desarrollo, calidad del código.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente de Tecnología de Información
<b>Asistente de Tecnología de Información</b>	Soporte técnico y gestión de infraestructuras IT.	Trabajo en equipo, comunicación efectiva, proactividad.	Tiempo de respuesta en soporte, satisfacción del usuario interno.	Sincrónica	4 semanas	Anual	Sub Gerente de Tecnología de Información
<b>Tesorero</b>	Gestión eficiente de flujos de efectivo y recursos financieros.	Análisis financiero, planificación, organización.	Liquidez, gestión de efectivo.	Asincrónica	1.5 meses	Anual	Sub Gerente Financiero

<b>Asistente de Auditoría</b>	Técnicas de auditoría y cumplimiento de normativas.	Detalle orientado, ética, análisis.	Cobertura de auditoría, identificación de hallazgos.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Anual	Auditor Interno
<b>Analista de Crédito</b>	Evaluación de solicitudes de crédito y manejo de riesgos.	Análisis, juicio crítico, atención al detalle.	Calidad de análisis, índice de aprobación vs. morosidad.	Asincrónica	6 semanas	Semestral	Jefe de Crédito
<b>Oficial de Cumplimiento Suplente</b>	Apoyo en gestión de cumplimiento y actualización normativa.	Integridad, atención al detalle, proactividad.	Nivel de cumplimiento normativo, actualización de políticas.	Sincrónica	2 meses	Anual	Oficial de Cumplimiento
<b>Liquidador</b>	Procesamiento eficaz de pagos y liquidaciones.	Precisión, eficiencia, organización.	Exactitud en liquidaciones, tiempos de procesamiento.	Asincrónica	1 mes	Anual	Tesorero
<b>Gestor de Cobranza</b>	Estrategias de cobranza efectiva y negociación con deudores.	Negociación, comunicación, empatía.	Tasa de recuperación de cartera, satisfacción del cliente.	Sincrónica	6 semanas	Semestral	Coordinador de Cobranzas
<b>Coordinador de Cobranzas</b>	Supervisión de equipos de cobranza y estrategias de recuperación.	Liderazgo, planificación, comunicación.	Efectividad en cobranza, eficiencia del equipo.	Sincrónica y Asincrónica	3 meses	Anual	Jefe de Crédito
<b>Analista de Procesos</b>	Optimización de procesos y mejora de eficiencias operativas.	Pensamiento analítico, solución de problemas, comunicación.	Mejoras implementadas, reducción de tiempos/costos.	Asincrónica	2 meses	Anual	Jefe de Operaciones

Fuente. Elaboración propia.

El plan de capacitaciones diseñado para los puestos del nivel profesional dentro de la organización abarca una amplia gama de objetivos estratégicos, habilidades blandas esenciales, y la implementación de prácticas orientadas hacia el cumplimiento de indicadores de gestión específicos. Este enfoque integrado asegura no solo el desarrollo individual de los colaboradores sino también la alineación de sus competencias con las necesidades y metas organizacionales. A continuación, se presenta un análisis detallado de los elementos clave de este plan de capacitaciones:

**1. Objetivos de Capacitación:** Los objetivos trazados para cada puesto reflejan un claro entendimiento de las necesidades específicas y los desafíos inherentes a cada rol. Desde el fortalecimiento en análisis y planificación financiera para el Analista Financiero, hasta el desarrollo de estrategias efectivas de cobranza para el Gestor de Cobranza, cada programa de capacitación está diseñado para cubrir las brechas de competencia y promover un crecimiento integral del personal.

**2. Habilidades Blandas:** La inclusión de habilidades blandas como componentes críticos en los programas de capacitación reconoce la importancia del desarrollo humano en el desempeño profesional. Habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva, la empatía, y la negociación son fundamentales para crear un ambiente laboral positivo, mejorar la colaboración entre equipos y fortalecer las relaciones con clientes y socios.

**3. Indicadores de Gestión:** La orientación hacia el cumplimiento y mejora de indicadores de gestión específicos demuestra una estrategia orientada a resultados dentro de la planificación de capacitaciones. Por ejemplo, mejorar la calidad de la cartera para el Oficial de Crédito o incrementar la rentabilidad financiera para el Sub Gerente Financiero, son claros ejemplos de cómo las capacitaciones se vinculan directamente con los objetivos estratégicos de la organización.

**4. Modalidad:** La elección entre modalidades sincrónicas y asincrónicas ofrece una flexibilidad que se adapta a las dinámicas laborales y preferencias individuales del personal. Esta diversidad en el enfoque de entrega no solo facilita el acceso a la formación, sino que también promueve un aprendizaje más efectivo, permitiendo a los colaboradores participar en su desarrollo profesional de manera que mejor se ajuste a sus horarios y estilos de aprendizaje.

**5. Duración y Periodicidad:** La planificación temporal de las capacitaciones, con duraciones y periodicidades definidas, asegura una implementación organizada y sostenida de las iniciativas de desarrollo. Esto permite una revisión y ajuste continuos de los programas para

mantenerlos relevantes y alineados con las necesidades cambiantes tanto de la organización como del entorno laboral.

**6. Responsable:** La asignación de responsabilidades claras para la implementación y seguimiento de cada sesión de capacitación establece una estructura de gobernanza que favorece la efectividad y el cumplimiento de los programas de formación. Esto refuerza el compromiso de la gerencia y demás líderes involucrados en el proceso de capacitación, asegurando que se otorgue la prioridad y los recursos necesarios para su éxito.

**Tabla 7**

*Nivel Asistencial*

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Objetivos de Capacitación</b>	<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Duración</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Auxiliar de Servicios</b>	Mejora en la prestación de servicios generales y atención al cliente.	Servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva.	Satisfacción del cliente, eficiencia en servicios generales.	Sincrónica	4 semanas	Anual	Subgerencia de Operaciones
<b>Movilización</b>	Capacitación en manejo seguro y eficiente de vehículos.	Responsabilidad, atención al detalle, seguridad.	Reducción de incidentes, optimización de rutas.	Sincrónica y Asincrónica	6 semanas	Anual	Subgerencia de Logística
<b>Responsable de Archivo</b>	Gestión eficiente de documentos y mejora de procesos de archivo.	Organización, atención al detalle, gestión del tiempo.	Eficiencia en la recuperación de documentos, reducción de tiempos de búsqueda.	Asincrónica	8 semanas	Anual	Subgerencia Administrativa
<b>Recibidor-Pagador</b>	Eficiencia en transacciones financieras y atención al cliente.	Atención al detalle, rapidez, servicio al cliente.	Exactitud en transacciones, satisfacción del cliente.	Sincrónica	4 semanas	Semestral	Jefe de Operaciones
<b>Oficial de Servicio al Cliente y Captaciones</b>	Excelencia en servicio al cliente y gestión de captaciones.	Comunicación efectiva, persuasión, orientación al cliente.	Niveles de captación, satisfacción del cliente.	Sincrónica y Asincrónica	3 meses	Anual	Subgerente de Negocios
<b>Ejecutivo de Ventas</b>	Desarrollo de habilidades comerciales y atención al cliente.	Negociación, comunicación efectiva, orientación al logro.	Volumen de ventas, retención de clientes.	Sincrónica	6 semanas	Semestral	Subgerente de Negocios

<b>Secretaría de Gerencia</b>	Gestión eficiente del tiempo y soporte administrativo.	Organización, manejo de información confidencial, comunicación.	Eficiencia en la gestión de agendas, satisfacción interna.	Asincrónica	2 meses	Anual	Gerente General
-------------------------------	--	---	--	-------------	---------	-------	-----------------

Fuente. Elaboración propia.

El plan de capacitaciones diseñado para los puestos del nivel asistencial se centra en fortalecer las capacidades operativas y de servicio, fundamentales para el funcionamiento diario y la interacción directa con los clientes. Este análisis explora cómo el plan aborda aspectos clave del desarrollo del personal, la mejora en la prestación de servicios, y la alineación con los objetivos organizacionales.

**Objetivos de Capacitación:** Los programas de capacitación para el nivel asistencial están claramente orientados a optimizar las habilidades prácticas y técnicas requeridas en cada rol, desde la mejora en la prestación de servicios generales hasta el desarrollo de estrategias de venta efectivas. Estos objetivos reflejan un compromiso con la excelencia en el servicio y la operación eficiente, asegurando que todos los colaboradores estén equipados para contribuir positivamente al éxito de la organización.

**Habilidades Blandas:** El énfasis en habilidades blandas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, y la orientación al servicio, es crucial en estos roles debido a su interacción directa con los clientes y su participación en equipos multidisciplinarios. La capacitación en estas áreas busca no solo mejorar la interacción cliente-empleado sino también fortalecer la cohesión interna y el ambiente laboral.

**Indicadores de Gestión:** Integrar los indicadores de gestión en el plan de capacitación permite medir el impacto directo de las iniciativas de formación en la eficiencia y la calidad del servicio. Por ejemplo, la capacitación del Oficial de Servicio al Cliente y Captaciones se orienta a mejorar el NPS (Net Promoter Score), un indicador clave de la satisfacción y lealtad del cliente.

**Modalidad:** La selección de modalidades sincrónicas y asincrónicas ofrece una adaptabilidad vital para el personal asistencial, que a menudo se enfrenta a horarios rotativos o demandas operativas inmediatas. Esta flexibilidad garantiza que todos los empleados, independientemente de su horario o ubicación, tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional.

**Duración y Periodicidad:** La definición de duraciones y periodicidades específicas asegura un enfoque organizado y continuo hacia la capacitación, permitiendo ajustes regulares basados en evaluaciones de desempeño y cambios en los requerimientos operativos o de servicio.

**Responsable:** Asignar responsables claros para cada programa de capacitación establece una estructura de rendición de cuentas, asegurando que las iniciativas sean llevadas a cabo eficazmente y que los resultados se alineen con las expectativas organizacionales.

**Tabla 8**

*Comités y asambleas*

<b>Puesto/Comité</b>	<b>Objetivos de Capacitación</b>	<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Duración</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Asamblea General</b>	Fortalecimiento en gobernanza corporativa y responsabilidad social.	Liderazgo, toma de decisiones, comunicación estratégica.	Cumplimiento de objetivos estratégicos, satisfacción de socios.	Sincrónica	1 día	Anual	Presidente del Consejo de Administración
<b>Consejo de Administración</b>	Actualización en marcos regulatorios y estrategias de supervisión.	Visión estratégica, juicio crítico, colaboración.	Efectividad en la supervisión, cumplimiento normativo.	Sincrónica y Asincrónica	3 días	Semestral	Secretaria del Consejo
<b>Secretaria del Consejo de Administración</b>	Mejora en gestión documental y procesos administrativos del consejo.	Organización, atención al detalle, proactividad.	Eficiencia en gestión documental, precisión en actas y resoluciones.	Asincrónica	4 semanas	Anual	Presidente del Consejo de Administración
<b>Consejo de Vigilancia</b>	Capacitación en mecanismos de control interno y auditoría.	Análisis crítico, integridad, objetividad.	Efectividad en controles internos, identificación de riesgos.	Sincrónica	2 días	Anual	Jefe de Auditoría Interna
<b>CAIR</b>	Profundización en gestión de riesgos y marcos regulatorios asociados.	Gestión del cambio, análisis crítico, planificación.	Implementación de políticas de riesgo, cobertura de gestión de riesgos.	Sincrónica y Asincrónica	2 meses	Anual	Oficial de Riesgos
<b>Comité de Cumplimiento</b>	Actualización en legislación de	Atención al detalle, ética, comunicación.	Cumplimiento normativo, efectividad	Asincrónica	6 semanas	Anual	Oficial de Cumplimiento

<b>Comité de Crédito</b>	cumplimiento y mejores prácticas. Estrategias de crédito y gestión de cartera.	Juicio analítico, toma de decisiones, comunicación efectiva.	en la gestión de cumplimiento. Calidad de cartera, rentabilidad de créditos.	Sincrónica	2 días	Trimestral	Jefe de Crédito
<b>Comité de Tecnología de Información</b>	Innovación tecnológica y ciberseguridad.	Visión de futuro, solución de problemas, trabajo en equipo.	Avances en proyectos TI, niveles de seguridad informática.	Asincrónica	2 meses	Anual	Sub Gerente de Tecnología de Información
<b>Comité ALCO</b>	Gestión de activos y pasivos, y toma de decisiones financieras.	Análisis financiero, gestión del riesgo, toma de decisiones.	Efectividad en la gestión de ALM, estabilidad financiera.	Sincrónica	2 días	Cuatrimestral	Sub Gerente Financiero
<b>Comité de Salud y Seguridad</b>	Mejoras en salud ocupacional y seguridad en el lugar de trabajo.	Empatía, conciencia de seguridad, comunicación.	Reducción de incidentes laborales, satisfacción del empleado.	Sincrónica y Asincrónica	6 semanas	Anual	Jefe de Talento Humano
<b>Comité de Adquisiciones</b>	Procesos de adquisición eficientes y éticos.	Negociación, ética, análisis crítico.	Eficiencia en compras, cumplimiento de políticas de adquisición.	Asincrónica	4 semanas	Semestral	Sub Gerente Administrativo
<b>Comité de Balance Social</b>	Estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad.	Responsabilidad social, liderazgo, comunicación.	Impacto social, iniciativas de sostenibilidad.	Sincrónica	1 día	Anual	Jefe de Marketing

Fuente. Elaboración propia.

El plan de capacitaciones para los comités y consejos, como se detalla en la cuarta tabla, adopta un enfoque estratégico enfocado en el fortalecimiento de la gobernanza, la supervisión efectiva y la adhesión a las mejores prácticas y normativas del sector. A través de esta formación específica, se busca potenciar la capacidad de estos grupos para tomar decisiones informadas que guíen a la organización hacia la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A continuación, se ofrece un análisis de los aspectos cruciales de este plan:

**Objetivos de Capacitación:** Los programas están diseñados para abordar necesidades críticas en el ámbito de la gobernanza corporativa, la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social empresarial, entre otros. Estos objetivos reflejan la importancia de una dirección informada y consciente de sus responsabilidades legales y éticas, así como su impacto en la sostenibilidad organizacional.

**Habilidades Blandas:** Aunque el enfoque está en el conocimiento técnico y regulatorio, la importancia de habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación estratégica y el juicio crítico se reconoce como fundamental para la eficacia de estos roles. Estas habilidades facilitan la toma de decisiones, la colaboración entre miembros y la capacidad de dirigir la organización a través de desafíos complejos.

**Indicadores de Gestión:** La implementación de prácticas orientadas a mejorar los indicadores de gestión específicos subraya el compromiso con la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad. Desde la efectividad en la supervisión hasta el cumplimiento de objetivos estratégicos, estos indicadores ofrecen una medida tangible del impacto de las capacitaciones en la gobernanza y la dirección de la organización.

**Modalidad:** La preferencia por modalidades sincrónicas, con algunas instancias asincrónicas, refleja la necesidad de diálogo, debate y aprendizaje interactivo en estas áreas. Las sesiones presenciales o virtuales en tiempo real permiten una discusión rica y la resolución de dudas en contextos complejos, mientras que los recursos asincrónicos ofrecen flexibilidad para la profundización individual en temas específicos.

**Duración y Periodicidad:** La planificación de sesiones de capacitación cortas pero regulares, como los seminarios de uno o varios días, asegura que los miembros del comité y consejo estén continuamente actualizados sin una sobrecarga que interfiera con sus responsabilidades primarias. Esto promueve un aprendizaje continuo y la adaptabilidad a las nuevas tendencias y regulaciones.

**Responsable:** La designación de responsables específicos para la implementación de cada programa, a menudo liderados por figuras clave dentro de la organización, garantiza el compromiso a nivel ejecutivo con el desarrollo y la mejora continua de la gobernanza y supervisión.

**Fase III: Análisis de Resultados, conclusiones y recomendaciones**

Una vez ejecutadas las entrevistas y las encuestas se debe realizar un análisis crítico con respecto a las entrevistas y un análisis estadístico con herramientas básicas de la estadística para la determinación de la importancia de la realización de un plan de capacitación, posteriormente se procede a la formulación y ejecución del plan el mismo que es ejecutado; una vez ejecutado el plan de capacitación se realizara el análisis de resultados por medio de métodos estadísticos y de la misma forma se realizara las conclusiones del estudio donde se menciona el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos dentro de la investigación y las recomendaciones del mismo para futuras investigaciones como para la empresa que hará uso del plan de capacitación.

A continuación, se presenta una tabla que resume los pasos necesarios para realizar un eficaz plan de capacitación. Estos pasos están diseñados para ayudar a las organizaciones a diagnosticar las necesidades de capacitación, establecer objetivos claros, elaborar programas detallados, ejecutarlos de manera efectiva, y finalmente, evaluar el impacto del proceso de capacitación. Estos pasos, basados en las recomendaciones de Zendesk (2023), proporcionan una guía práctica para desarrollar y gestionar programas de capacitación exitosos.

**Tabla 9**  
*Plan de capacitación*

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Diagnosticar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las destrezas faltantes en el equipo o habilidades que los colaboradores pueden mejorar.</li> <li>- Planificar programas de capacitación que satisfagan las necesidades identificadas y estén alineados con los objetivos organizacionales (Zendesk, 2023).</li> </ul>
<b>2. Priorizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar diversas necesidades en el equipo y establecer un orden de urgencias.</li> <li>- Organizar un cronograma de capacitación a mediano y largo plazo en función de las prioridades identificadas durante el diagnóstico (Zendesk, 2023).</li> </ul>
<b>3. Definir Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer claramente el propósito del plan de capacitación específico.</li> <li>- Dejar establecidos los mecanismos de evaluación final para medir el éxito del programa (Zendesk, 2023).</li> </ul>

<b>4. Elaborar el Programa de Capacitación</b>	- Diseñar un programa detallado que incluya los temas a abordar, los métodos de enseñanza y los recursos necesarios.
<b>5. Ejecutar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que el programa esté estructurado de manera coherente y sea comprensible para los participantes.</li> <li>- Implementar el programa de capacitación según el cronograma establecido.</li> <li>- Observar activamente a los participantes durante todo el proceso para detectar posibles anomalías o contratiempos que puedan requerir ajustes en futuras instancias de capacitación.</li> </ul>
<b>6. Evaluar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar instrumentos cuantitativos para evaluar el impacto del programa de capacitación.</li> <li>- Ser flexible en los criterios de evaluación y ajustar las expectativas según los resultados obtenidos (Zendesk, 2023).</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia.

### 1.3. Matriz de articulación de la propuesta

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

**Tabla 10.**

*Matriz de articulación*

Ejes o Partes Principales	Sustento Teórico	Autor	Sustento Metodológico	Estrategias / Técnicas	Descripción de Resultados	Instrumentos Aplicados
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Teoría del Aprendizaje Organizacional	Senge (1990)	Análisis de las necesidades de aprendizaje basado en la identificación de brechas de conocimiento y habilidades en el personal.	Encuestas de satisfacción del personal, evaluaciones de desempeño, reuniones con líderes de equipo.	Identificación de áreas de mejora y desarrollo de competencias clave en el personal.	Cuestionarios, entrevistas, análisis de datos de desempeño.
Diseño del Plan de Capacitación	Teoría del Aprendizaje Experiencial, Teoría del Aprendizaje Centrado en el Participante	Kolb (1984), Knowles (1980)	Desarrollo de un plan de capacitación que incorpore actividades prácticas y promueva la participación activa de los empleados en su propio aprendizaje. Creación de un ambiente de aprendizaje motivador que fomente la participación y el compromiso de los empleados.	Elaboración de programas de capacitación interactivos, inclusión de actividades prácticas y discusiones grupales. Reconocimiento y recompensas por el logro de objetivos de aprendizaje, retroalimentación positiva y apoyo emocional.	Plan de capacitación detallado que refleje las necesidades identificadas y los objetivos de aprendizaje. Participación activa de los empleados en las actividades de capacitación y aplicación efectiva de los	Plan de capacitación, materiales didácticos. Observaciones, retroalimentación del personal, encuestas de satisfacción.
Implementación del Plan de Capacitación	Teoría de la Motivación en el Trabajo	Maslow (1943), Herzberg (1959)				

Evaluación del Impacto de la Capacitación	Teoría de la Transferencia de Capacitación	Baldwin y Ford (1988)	Evaluación del grado en que los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación se aplican en el lugar de trabajo.	Seguimiento de desempeño después de la capacitación, evaluaciones de transferencia de capacitación, recopilación de testimonios y casos de estudio.	conocimientos adquiridos. Demostración de la aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades en situaciones laborales reales.	Entrevistas, evaluaciones de desempeño, informes de progreso.
<b>Concepción de la capacitación</b>	Es un esfuerzo sistemático y planificado para atender necesidades específicas de la entidad, con el objetivo de inducir cambios y enriquecer conocimientos, habilidades y actitudes del personal.	Jamaica (2015), Siliceo (2010)	Enfoque en el desarrollo y transferencia de conocimientos esenciales para el desarrollo de competencias.	Planeación basada en necesidades específicas y promoción de cambios comportamentales.	Mejora y aumento de conocimientos, habilidades, y actitudes para cumplir la misión empresarial.	Evaluaciones de necesidades, encuestas, entrevistas.
<b>Ciclo de la capacitación</b>	Proceso cíclico compuesto por cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, planificación, implementación de programas, y	Chiavenato (2011)	Identificación y atención a las necesidades de capacitación mediante un proceso estructurado y evaluativo.	Ciclo de capacitación que incluye diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.	Aseguramiento de la eficacia de las intervenciones de capacitación mediante evaluación de resultados.	Programas de capacitación diseñados específicamente.

<b>Importancia estratégica de la capacitación</b>	evaluación de resultados. Debe ser concebida como una inversión estratégica que contribuya a los objetivos de cada departamento y al éxito general de la organización.	Montes (2012)	Análisis sistemático para determinar la modalidad de capacitación más efectiva en función de varios factores.	Selección basada en eficiencia de costos, contenido, recursos disponibles, y preferencias.	Contribución significativa a los objetivos específicos de cada departamento y al éxito general de la organización.	Análisis de factibilidad y evaluaciones periódicas.
<b>Modalidades de capacitación</b>	Existen dos modalidades principales: presencial y a distancia, cada una con ventajas únicas y aplicables según las necesidades y recursos disponibles.	Montes (2012), Muñoz (2017)	Comparación de ventajas y desventajas entre las modalidades presencial y a distancia, incluyendo infraestructura y flexibilidad.	Uso de infraestructura adecuada para la presencial; aprovechamiento de tecnologías de la información para la distancia.	Potenciación del desarrollo de habilidades y conocimientos en los participantes, alineados con objetivos estratégicos.	Evaluaciones formativas y sumativas, uso de plataformas de e-learning.
<b>Capacitación y habilidades blandas</b>	Las habilidades blandas abarcan desde corrientes filosóficas hasta disciplinas científicas modernas, siendo fundamentales en la educación y el ámbito empresarial.	Vargas (2019)	Análisis de enfoques teóricos y prácticos para el desarrollo de habilidades blandas en contextos educativos y empresariales.	Integración del desarrollo de habilidades blandas desde una etapa temprana de la formación educativa.	Fortalecimiento de competencias interpersonales reflejadas positivamente en el entorno organizacional.	Programas educativos, talleres, cursos de desarrollo personal.
<b>Valor de las habilidades blandas en el ámbito laboral</b>	Los empleadores valoran tanto la formación	Tito & Serrano (2016)	Evaluación de la demanda empresarial por	Incorporación de competencias interpersonales en la	Mejora en las perspectivas de empleo,	Encuestas de satisfacción laboral, análisis

	académica como las competencias interpersonales, siendo estas últimas claves para la competitividad en el mercado laboral.	competencias interpersonales y su impacto en la competitividad laboral.	educación universitaria para mejorar empleabilidad y calidad de vida.	remuneración y mejoramiento del nivel de vida.	de competencias.
--	--	---	---	--	------------------

**Fuente:** Elaboración propia

## Cronograma de actividades



En la tabla se demuestran la planificación de actividades para el desarrollo del plan de capacitación propuesto y que dará inicio en el mes de abril del año 2024

## Presupuesto



Presupuesto	
Descripción	Costo USD
Honorarios profesionales	7830
Gastos de transporte y logística	1300
Recursos materiales y tecnológicos	2400
Licencia de Software	1800
Insumos, material de apoyo	800
Alimentación y hospedaje	3200
	<b>17330</b>

El presupuesto estimado se basa en las necesidades determinadas en el plan de capacitación, dentro del cual se consideran los honorarios profesionales, la logística, los recursos materiales, las licencias software, los insumos. La alimentación y el hospedaje para el personal de agencias. No se incorpora las instalaciones para el alquiler ya que se cuenta con una amplia sala de reuniones con capacidad para 60 personas.

## CONCLUSIONES

La contextualización de las bases teóricas del programa de formación permitió determinar las bases pedagógicas y metodológicas en las que se sustenta la formación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. Este proceso reveló la importancia de adaptar los programas de formación a la teoría. Una combinación de aprendizaje para adultos, aprendizaje experiencial y aprendizaje organizacional ayuda a desarrollar programas que satisfagan eficazmente las necesidades de desarrollo profesional de los empleados. Se concluye que la realización exitosa de cualquier intervención educativa requiere de una sólida fundamentación teórica, que proporcione un marco para la implementación de métodos de enseñanza innovadores y efectivos.

El diagnóstico de los programas de formación actuales revela áreas donde existen oportunidades de mejora y adaptación a las nuevas exigencias del entorno laboral y técnico. Este análisis nos permitió identificar la necesidad de actualizar los contenidos, integrar herramientas digitales modernas y utilizar métodos de enseñanza más interactivos dirigidos al aprendizaje de adultos. La conclusión enfatiza la importancia de evaluar periódicamente los programas de capacitación para asegurar su pertinencia y eficacia en el fortalecimiento de las competencias y habilidades básicas del desempeño laboral.

El diseño del programa de formación está diseñado para centrarse en el uso de la plataforma Moodle y supone un importante paso adelante en la modernización del proceso de aprendizaje cooperativo. Esta herramienta de aprendizaje electrónico crea un entorno de aprendizaje flexible, accesible y personalizable que ayuda a los empleados a desarrollarse con cursos y materiales que se adaptan a sus necesidades y ritmo de aprendizaje específicos. La conclusión destaca el potencial de la plataforma Moodle para mejorar la calidad de la formación y promover un aprendizaje más autónomo y eficaz.

La revisión experta del diseño curricular proporciona una perspectiva externa y experta sobre su relevancia, pertinencia e impacto potencial. Los expertos destacaron la conformidad del programa con los objetivos estratégicos de la cooperativa, la conformidad del contenido y la conformidad de los métodos de enseñanza propuestos. La evaluación concluyó que el programa de capacitación desarrollado satisface bien las necesidades de capacitación de los empleados, promueve su desarrollo profesional y contribuye al éxito organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda profundizar y actualizar las bases teóricas del plan educativo, integrar nuevos métodos en la educación de adultos y la educación digital, y garantizar que la educación sea específica, eficaz y responda a las últimas tendencias de desarrollo profesional y técnico. También se recomienda crear una comisión evaluadora de estudios que evalúe y actualice continuamente los fundamentos teóricos para asegurar su aplicación práctica en los programas educativos.

Es importante establecer un mecanismo de retroalimentación continua con los empleados para recoger sus opiniones, necesidades y sugerencias para el programa de formación. Esta información debe utilizarse para ajustar y mejorar continuamente el plan de modo que esté actualizado y adaptado a las necesidades reales de los empleados y los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Para maximizar el potencial de la plataforma Moodle, se recomienda la capacitación y educación del personal docente y técnico responsable del desarrollo e implementación del curso. Esto incluye no sólo la gestión técnica de la plataforma, sino también el desarrollo de contenidos interactivos y estrategias de aprendizaje para una evaluación online eficaz. Además, facilita la creación de soporte técnico continuo y estrategias de asociación para que los usuarios de la plataforma garanticen una experiencia de aprendizaje positiva y efectiva.

Se recomienda crear un sistema de evaluación y mejora continua basado en la evaluación de expertos, incluyendo la introducción de indicadores de desempeño para medir el impacto de los programas de formación en el desempeño y desarrollo profesional de los empleados. Esto debe complementarse con reuniones periódicas de revisión del programa donde los expertos puedan brindar retroalimentación basada en observaciones de la implementación y los resultados para garantizar que el programa esté alineado con las mejores prácticas y las necesidades cambiantes de la cooperativa y su entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (2019). *Manual de gestión del talento humano*. Deusto.
- Bengoetxea, A. (2016). Las Cooperativas. *Ciriec Revista Juridica*, 1(29), 2-30.
- Chavéz, E., & Vizcaino, A. (2017). Talento Humano: una contribucion a la competitividad organizacional . *Mercados y Negocios*, 1(36), 7-20.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Congreso Nacional. (2001). *Ley de Cooperativas, Codificacion*.
- González, A. (2005). *Aprendizaje organizacional sistémico: na mirada al impacto del talento humano en la roductividad organizacional*. [Tesis de pregrado. Universidad de la Sabana]. Repositorio unisabana. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4615/130823.pdf;sequence=1>
- González-Sanmamed, M. &.-C. (2019). Impacto de la implementación de tecnologías educativas como Moodle en la accesibilidad y el rendimiento académico: evidencia de estudios de casos múltiples. *Tecnología Educativa*.
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. [Tesis de pregrado. Universidad Miitar Nueva Granada]. Repositorio unimilitar. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7168>
- Johnson, A. (2017). La capacitación del personal como factor clave para mejorar la eficiencia operativa: un estudio de caso en el sector administrativo. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 25(3), 321-336.
- López, V. (2020). EL COOPERATIVISMO COMO UN MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONOMICO MAS HUMANO. *Revista freco sapiens*, 3(2), 1-9.
- Lucero, S. (2022). *A fin de incrementar el nivel de satisfacción en trabajadores de una financiera*. [Tesis de maestría. Unversidad Peruana Cayetano Heredia]. Lima: Repositorio upch. Obtenido de [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12968/Propuesta\\_GuardiaBarrios\\_Sindya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/12968/Propuesta_GuardiaBarrios_Sindya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mayra. (2023).
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *REVISTA BOLETÍN REDIPE*, 10(6), 305-317.
- Mendoza. (2012). *PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO*.
- Montes, L. G. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/1475>
- Muñoz, L. (2017). *Metodología para la implementación de soluciones de capacitación online corporativa*. [Tesis de pregrado. Universidad de Piura ]. Repositorio upch. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/items/a02c4a74-aff5-404e-873a-71a7d358977e>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2018). *La importancia de la capacitación para los trabajadores*. México.
- Prowse, P. (2020). *Formación y Desarrollo del Talento con Tarjeta de Contenido Premium*. Ediciones Deusto.
- Quiñonez, A. (2010). *La Gestión de la capacitación con Estrategia de Desarrollo Institucional*. Innovando Gestión. Obtenido de [http://www.auraquinonesli.com/gestion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://www.auraquinonesli.com/gestion_de_la_capacitacion.pdf)
- Romero, L. N. (2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual. *Apertura*, 2(1). Obtenido de <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura//index.php/apertura/article/view/21/30>
- Ruiz-Gallardo, J. &. (2019). Ruiz-Gallardo, J., & Blanco, A. *Revista de Sistemas de Información de Gestión*, págs. 36(4), 487-502.
- Sánchez, I. (2015). *La andragogía de Malcom Knowles: Teoría y Tecnología de la educación de adultos*. [Tesis doctoral. Universidad Cardenal Herrera CEU]. Repositorio ceu. Obtenido de [https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La%20andragog%C3%ADa%20de%20Malcom%20Knowles\\_teor%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos\\_Tesis\\_Iluminada%20S%C3%A1nchez%20Domenech.pdf](https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La%20andragog%C3%ADa%20de%20Malcom%20Knowles_teor%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos_Tesis_Iluminada%20S%C3%A1nchez%20Domenech.pdf)

Sotomayor. (2017). *Administración del Talento Humano*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Sutton. (2001).

Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal*, 1(22), 59-76. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14369/1/Libro\\_Formaci%C3%B3n%20en%20habilidades%20blandas%20en%20instituciones%20de%20educacion%20superior\\_2022.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14369/1/Libro_Formaci%C3%B3n%20en%20habilidades%20blandas%20en%20instituciones%20de%20educacion%20superior_2022.pdf)

Vargas, Y. (2019). *Habilidades blandas y las relaciones interpersonales en los docentes de la red*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

Zendesk. (2023). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>

## ANEXOS



### ENCUESTA

#### DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA

**Dirigido a los 70 colaboradores de la Coop Guaranda de matriz y agencias**

**Instrucciones:** Lea con atención las siguientes preguntas responda este cuestionario con la mayor sinceridad posible de presentar dudas e inquietudes consúltelas con el encuestador.

- 1.- ¿Está al tanto de la existencia del plan de capacitación en nuestra cooperativa?
- 2.- ¿Ha participado en alguna capacitación ofrecida por la cooperativa en el último año?
- 3.- ¿En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la relevancia de las capacitaciones recibidas hasta ahora?
- 4.- ¿Considera que las sesiones de capacitación son suficientemente flexibles para adaptarse a su horario laboral?
- 5.- ¿Qué temas específicos le gustaría ver incluidos en futuras capacitaciones?
- 6.- ¿Cómo calificaría la calidad de los materiales de capacitación proporcionados?
- 7.- ¿Ha experimentado mejoras en sus habilidades y conocimientos como resultado de las capacitaciones?
- 8.- ¿Las sesiones de capacitación han abordado adecuadamente las necesidades específicas de su puesto de trabajo?
- 9.- ¿Cuánto tiempo adicional estaría dispuesto/a a dedicar a la capacitación fuera de su horario laboral si es necesario?

- 10.- En su opinión, ¿en qué medida las capacitaciones han contribuido a mejorar el trabajo en equipo en la cooperativa?
- 11.- ¿Las capacitaciones han abordado temas relacionados con la ética y la responsabilidad social en el sector financiero?
- 12.- ¿Se siente cómodo/a expresando sus opiniones sobre la efectividad de las capacitaciones?
- 13.- En su opinión, ¿en qué medida las capacitaciones han mejorado su comprensión de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa?
- 14.- ¿Cuál es su preferencia en cuanto a la duración de las sesiones de capacitación?
- 15.- ¿Considera que el contenido de las capacitaciones se ajusta a las tendencias actuales del sector financiero?
- 16.- ¿La cooperativa ha proporcionado oportunidades para aplicar lo aprendido durante las capacitaciones en el entorno laboral?
- 17.- ¿Las capacitaciones incluyen ejercicios prácticos y casos de estudio relevantes?
- 18.- En su opinión, ¿las evaluaciones posteriores a la capacitación son efectivas para medir la adquisición de conocimientos?
- 19.- ¿Cree que la cooperativa debería ofrecer incentivos de crecimiento profesional para fomentar la participación en las capacitaciones?
- 20.- ¿Cómo calificaría la comunicación de la cooperativa sobre las sesiones de capacitación disponibles?
- 21.- ¿Las capacitaciones han abordado temas relacionados con la transformación digital en el sector financiero?
- 22.- ¿Considera que existe un equilibrio adecuado entre las capacitaciones teóricas y prácticas?
- 23.- En su opinión, ¿las capacitaciones han mejorado su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes en el trabajo?
- 24.- ¿Ha recibido retroalimentación regular sobre su desempeño después de participar en las capacitaciones?

- 25.- ¿La cooperativa debería ampliar la oferta de capacitaciones en línea para mayor flexibilidad?
- 26.- ¿Se ha sentido motivado/a para aplicar lo aprendido en las capacitaciones en su día a día laboral?
- 27.- ¿Considera que el plan de capacitación actual aborda adecuadamente las necesidades de los diferentes roles dentro de la cooperativa?
- 28.- ¿La cooperativa debería ofrecer capacitaciones específicas para el desarrollo de habilidades de liderazgo?
- 29.- ¿Cómo podrían mejorarse las sesiones de retroalimentación post-capacitación?
- 30.- ¿Recomendaría las capacitaciones de la cooperativa a sus colegas?



MATRIZ DE VINCULACIÓN / ANEXO 2					
La presente matriz detalla el proyecto con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos, tecnológicos que fueron empleados					
Matriz de vinculación					
PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
<b>CAPITULO 1</b>	Dirección y Gestión del Talento Humano Plan de capacitación Diagnóstico de necesidades Evaluación del desempeño	Enfoque mixto, descriptivo	A través de la evaluación del 30 preguntas a 70 colaboradores	Detección de necesidades, eficacia	Encuesta, entrevista
<b>CAPITULO 2</b>	Necesidades de capacitación  Propuesta	Fundamentos teóricos	Planteamiento de como se realizara el plan de capacitación por niveles jerarquicos	Favorables ante la propuesta planteada Cronograma de actividades elaboración del presupuesto	Evaluación del desempeño



### ANEXO 3

#### MATRIZ RESUMEN VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### Matriz resumen de validación de expertos

<b>Criterios</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Impacto</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Aplicabilidad</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Conceptualización</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Actualidad</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Calidad Técnica</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Factibilidad</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Pertinencia</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>80%</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>84</b>	<b>80%</b>



**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 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.**

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: Yolanda Paola García Meza

Título obtenido: **ECONOMISTA / MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

C.I.: 0201177383

E-mail: [gerencia@guarandaltda.fin.ec](mailto:gerencia@guarandaltda.fin.ec)

Institución de Trabajo: **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA**

Cargo: **GERENTE GENERAL**

Años de experiencia en el área: **16 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: PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA "CEDUCAR".

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		28			

Observaciones: El diseño del plan de capacitación es bastante adecuado a las necesidades de capacitación.....

Recomendaciones: Seguir explorando nuevas tecnologías en la propuesta

Lugar, fecha de validación: Guaranda, 11 de marzo del 2024

Firma del especialista



## 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 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.**

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: CATALINA NOEMÍ NAVARRETE RODRIGUEZ

Título obtenido: LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

C.I.: 1714881008

E-mail: navametechn@produbanco.com

Institución de Trabajo: Produbanco Grupo Promerica

Cargo: Gente y Cultura

Años de experiencia en el área: 20 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: PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA "CEDUCAR".**

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	35				

Observaciones: .....

Recomendaciones:

Lugar, fecha de validación: Quito, 11 de marzo del 2024



Firma del especialista

**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 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.**

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: Jenny de los Ángeles Rosero Flores

Título obtenido: Mgs. En Derecho Mención en Gestión Pública

C.I.: 1712050986

E-mail: [angl.rosero72@gmail.com](mailto:angl.rosero72@gmail.com)

Institución de Trabajo: EMASEO EP

Cargo: Analista TTHH

Años de experiencia en el área: 9 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: PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA "CEDUCAR".**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad		X			
Conceptualización		X			
Actualidad		X			
Calidad Técnica		X			
Factibilidad		X			
Pertinencia		X			
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>			

**Observaciones:** Es un proyecto bastante útil para ejecución y validación de los resultados obtenidos versus los productos planteados en el mismo.

**Recomendaciones:** Seguir explorando nuevas tecnologías en la propuesta

**Lugar, fecha de validación:** Guaranda, 11 de marzo del 2024



Firma del especialista