

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**“DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN
ESPOIR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR:

JOSÉ LEONARDO CEVALLOS ARGUDO

TUTOR:

ING. CARLOS HERNAN VALENCIA FLORES

QUITO – 2021.

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que el señor estudiante JOSE LEONARDO CEVALLOS ARGUDO con C.I.1717277634 ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: "DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION ESPOIR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad, por lo tanto, puede continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es 90 puntos sobre 100.

Tutor

Ing. Carlos Valencia
C.I.: 1707778922

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, José Leonardo Cevallos Argudo, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre “Diseñar un plan de capacitación para la fundación Espoir del distrito metropolitano de Quito.” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

JOSE LEONARDO CEVALLOS ARGUDO
C.I. 1717277634
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, José Leonardo Cevallos Argudo, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION ESPOIR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada. Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

JOSE LEONARDO CEVALLOS ARGUDO
C.I. 1717277634
AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi familia, por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en mi vida, ya que sin ellos no hubiese sido posible llegar a esta meta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y permitirme cumplir un objetivo más en mi vida.

A mis padres y hermanos, por estar siempre cuando lo necesitaba y darme palabras de aliento para no desfallecer.

A mi novia por siempre estar en todo momento conmigo y brindarme su apoyo incondicional.

A mi tutor Ing. Carlos Valencia por ser la persona quien me guio y me brindo todos sus conocimientos para culminar este proyecto.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Situación problemática.....	4
Formulación del problema científico	5
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
MARCO TEÓRICO	6
Antecedentes de la investigación	6
Fundamentación contextual.....	8
Fundamentación legal	10
Fundamentación teórica.	12
Teorías de la administración	13
Planeación estratégica.....	15
Beneficios de la planeación estratégica	15
Gestión del talento humano	16
Desarrollo profesional	16
Capacitación	16
Plan de capacitación.....	18
Conceptos y tipos de educación	18
Métodos para detectar las necesidades de capacitación.....	20

Evaluación de desempeño.....	22
Diseño del plan de capacitación	22
Detección de necesidades de capacitación.	22
Diseño del programa de capacitación.....	26
Implementación del programa de capacitación	28
Beneficios de la capacitación.....	29
Evaluación del programa de capacitación.....	29
Implementación de acciones de mejora	30
Planificación estratégica.....	31
Modelos de detección de necesidades de capacitación	32
MARCO METODOLÓGICO	32
Tipo de investigación mixta cuantitativa y cualitativa.....	32
Método cuantitativo	32
Método cualitativo	33
Recolección de datos	33
Fuentes primarias	33
Fuentes secundarias.....	33
Instrumento de validación utilizado	34
Herramientas de investigación.....	35
Tipos de entrevistas.....	36
Validación del instrumento utilizado.....	39
Análisis de la validación.....	41
CAPÍTULO I.....	43
1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	43
1.1. Análisis situacional	43
1.1.1. Micro entorno	43
1.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes	43
1.1.3. Poder de negociación con los proveedores	44
1.1.4. Poder de negociación con los clientes	44
1.1.5. Amenaza de los nuevos competidores	44
1.1.6. Amenaza de productos y servicio sustituto	45
1.2. Diagnóstico de la situación a resolver	45
1.3. Análisis de la encuesta	51

1.4. Contenidos de las capacitaciones	51
1.5. Metodología y organización del evento.	51
1.6. Desempeño de los capacitadores.....	52
1.7. Detección de necesidades de capacitación	52
1.7.1. Entrevista con los jefes de cada departamento.....	52
1.7.2. Objetivos estratégicos Fundación Espoir	52
CAPÍTULO II	56
2. PROPUESTAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	56
2.1. Análisis de resultados, aprendizajes, regularidades, hallazgos.	56
2.2. El desarrollo de la solución que se propone	56
2.2.1. Misión:.....	57
2.2.2. Visión:	57
2.2.3. Valores institucionales	57
2.3. Plan de capacitación 2021 Fundación Espoir.....	60
2.3.1. Objetivo	60
2.3.2. Alcance	60
2.3.3. Extracto.....	60
2.3.4. Fines del plan de capacitación.....	60
2.3.5. Procedimiento	61
2.3.6. Financiamiento.....	62
2.4. Costo beneficio del plan de capacitación.....	65
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de justificación del proyecto.....	3
Tabla 2. Diferencias Entre Formación Y Desarrollo	26
Tabla 3. Encuesta. Modelo de la encuesta aplicada a los trabajadores de la fundación Espoir	39
Tabla 4. Validación de la encuesta	47
Tabla 5. Presupuesto del Plan de capacitación	62
Tabla 6. Cronograma de cursos.....	63

Tabla 7. Plan de capacitación Espoir 2021	64
---	----

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	5
Figura 2. Cadena de impacto de un DNC efectivo	23
Figura 3. Modelo de necesidades de capacitación	24
Figura 4. Modelo de entrevista a directores aplicada a directores	38
Figura 5. Fórmula del método de Cronbach.....	40
Figura 6. Validación de la encuesta	41
Figura 7. Validación de la encuesta	41
Figura 8. Pregunta 1: ¿Las capacitaciones recibidas durante su permanencia en la institución cumplieron con sus expectativas?.....	48
Figura 9. Pregunta 2: ¿La información obtenida en las capacitaciones fue útil para desempeñar de mejor manera su trabajo?.....	48
Figura 10. Pregunta 3: ¿El contenido de las capacitaciones fue transmitido de forma clara, entendible y concreta?	48
Figura 11. Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas?.....	49
Figura 12. Pregunta 5: ¿La duración del curso fue la suficientemente para satisfacer sus expectativas de formación?	49
Figura 13. Pregunta 6: ¿La metodología de enseñanza utilizada por el capacitador fue la correcta?	49
Figura 14. Pregunta 7: ¿La instalación donde se realizó la capacitación fue la adecuadas para un correcto proceso educativo?.....	50
Figura 15. Pregunta 8: ¿El capacitador presento fluidez al exponer la materia?	50
Figura 16. Pregunta 9: ¿Los contenidos expuestos en la capacitación fueron presentados con la debida claridad?.....	50
Figura 17. Pregunta 10: ¿El capacitador motivo y despertó interés entre los participantes?.....	51
Figura 18. Objetivos estratégicos Fundación ESPOIR.....	54
Figura 19. Flujograma de capacitación	58
Figura 20. Estructura Organizacional Espoir.....	59

RESUMEN

Para una organización contar con un plan de capacitación es necesario ya que determinara el actuar de los trabajadores y así puedan realzar de forma eficiente y eficiente su trabajo.

Es por esto que esta propuesta busca atender los requerimientos y necesidades de capacitación tanto de los trabajadores como de la misma organización. Esta herramienta se ejecutará anualmente para detectar las nuevas necesidades de capacitación.

El trabajo aquí expuesto es el resultado de la investigación y trabajo en conjunto con la Fundación Espoir y todos sus departamentos, para lo cual se trabajó en base a los objetivos estratégicos planteados para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación donde se involucró a todos sus colaboradores.

Palabras Clave: Capacitación, Talento Humano, Trabajadores, Organización Manual.

ABSTRACT

For an organization to have a training plan is necessary since it will determine the actions of the workers and thus be able to efficiently and efficiently enhance their work.

That is why this proposal seeks to meet the training requirements and needs of both workers and the organization itself. This tool will be run annually to detect new training needs.

The work presented here is the result of research and joint work with the Espoir Foundation and all its departments, for which work was carried out based on the strategic objectives set to carry out the training needs survey where all its collaborators were involved. .

Key Words: Training, Human Talent, Workers, Manual Organization.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones toma un papel de suma importancia ya que contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las organizaciones deben encontrar mecanismos que brinden a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante su permanencia dentro de la organización. Las organizaciones han comprendido la importancia de la capacitación, no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión a corto y largo plazo con buena aceptación de los colaboradores, obteniendo así resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador. (Díaz, 2018).

En este sentido la (Fundación Espoir, 2020) afirma que:

La fundación para el desarrollo integral “ESPOIR” es una institución de la economía popular y solidaria especializada en micro finanzas, que promueve la inclusión financiera e impulsa el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios ecuatorianos, ofreciendo productos y servicios de calidad. Actualmente opera en 6 provincias del país: Quito, Guayas, Manabí, EL Oro, Los Ríos y Santo domingo de los Tsáchilas y cuenta con 392 trabajadores a nivel nacional.

Uno de los objetivos de la gerencia general y el departamento de talento humano es “contar con un plan de capacitación anual para todo su personal con el fin de poder adquirir habilidades y las competencias que se requieren para que el trabajador cumpla con sus actividades de forma eficiente y eficaz” (Fundación Espoir, 2020). Hoy por hoy la fundación “ESPOIR” no cuenta con un manual de capacitación estandarizado, esto conlleva a que no se tenga clara cuales son las verdaderas necesidades de capacitación que requiere el personal y que se alineen a los objetivos estratégicos que la fundación pretende cumplir.


Por esto se ha visto la necesidad de diseñar el presente plan de capacitación con el fin de contribuir al conocimiento, rendimiento y el aumento de la satisfacción laboral del cliente interno y de esta manera brindar oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras para un cambio institucional.

Se espera que esta propuesta tenga un impacto de suma importancia para el departamento de Talento Humano y para los funcionarios de la fundación en medida que se va a incentivar al desarrollo y crecimiento profesional de cada funcionario.

Justificación

El tema del presente trabajo de titulación pertenece a línea de exploración de la carrera Gestión Empresarial la misma que contribuye al proyecto de investigación de la carrera como propuesta “Diseñar un plan de capacitación para la fundación Espoir del distrito metropolitano de Quito”, así como contribuye el programa de investigación científica y formación para las organizaciones con impacto en la zona 9 , la cual tributa a la línea de investigación de la UMET (transformación de la matriz productiva), y estas pertinencias deben ser reflejadas en una zona de impacto de la institución, y a los Objetivos del Plan de Desarrollo Nacional Toda una Vida.

Tabla 1. Matriz de justificación del proyecto



TEMA	TRIBUTA A LAS MATERIAS:	PROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	PROGRAMA INVESTIGACIÓN	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA	ZONA DE IMPACTO	FUNDAMENTACIÓN LEGAL
“DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUNDACION ESPOIR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”	Gerencia del Talento Humano Administración	Propuesta de un modelo de gestión para las pymes del Distrito Metropolitano de Quito.	Emprendimiento Productividad Competitividad	Programa de investigación científica y formación de PYMES	Transformación de la matriz productiva	Zona 2 Zona 9	Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida Eje 2: Objetivo 4 Objetivo 5 Unidad de análisis financiero y económico (UAFE) Manual de Talento Humano ESPOIR.

Fuente: (Rubio, 2020)

Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Situación problemática

El problema actual que presenta la organización es la forma errónea y no estandarizada con la que se emplea y ejecuta las capacitaciones dentro de la institución sin un levantamiento de las necesidades requeridas de capacitación dentro de los trabajadores de la institución.

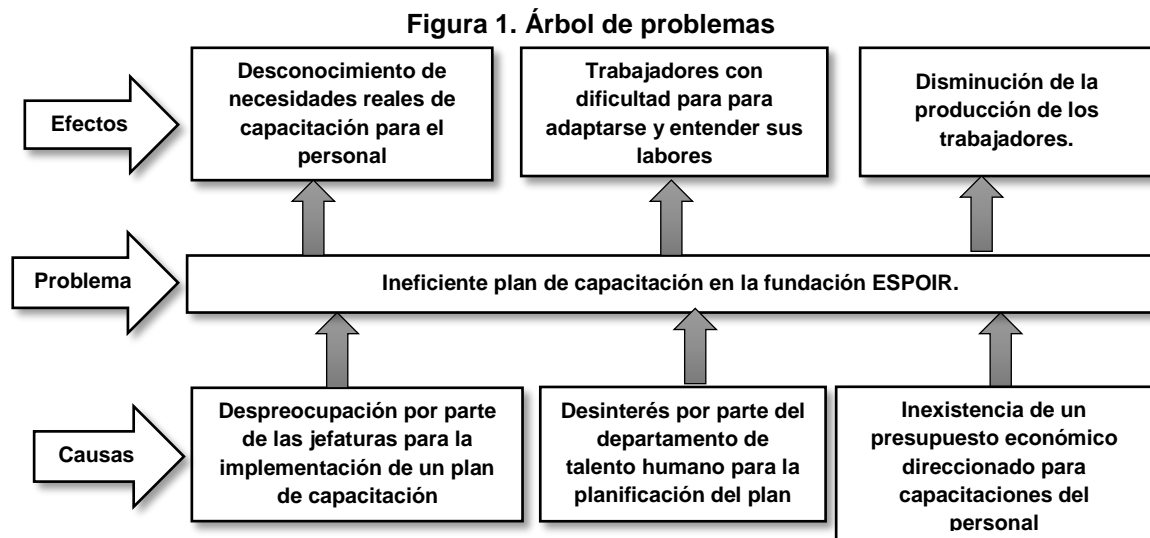
El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que a un ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. (Sosa Guerra, 2014)

La Fundación Espoir siendo una institución dedicada a micro-finanzas, busca el crecimiento laboral, social y personal. La fundación brinda a sus trabajadores todas las comodidades y trata de cubrir sus necesidades.

Por estos motivos el presente trabajo analizara los elementos y la estructura que debe contener un programa integral de capacitación direccionado a los trabajadores de la institución.

En la actualidad varias de las capacitaciones son direccionadas desde talento humano y otras son solicitadas directamente por el jefe de cada departamento.

Esto conlleva a que no se tenga clara cuales son las verdaderas necesidades de capacitación que requiere el personal, como consecuencia generan malestar en los trabajadores ya que sienten que poseen falencias en varios temas que son necesarios para poder cumplir de manera eficaz y eficiente sus actividades generando errores y atrasos al momento de presentar su trabajo. Creando en algunos casos un mal ambiente laboral.



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Formulación del problema científico

¿Cómo mejorar los conocimientos, habilidades e incrementar el desempeño del personal de la función ESPOIR?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación adecuado para la fundación ESPOIR, con el fin de contribuir al conocimiento, aumento del rendimiento y satisfacción laboral del cliente interno, de esta manera brindar oportunidades de formación que promuevan condiciones favorables para un cambio institucional y cumplir con los objetivos diseñados en el plan estratégico de la fundación Espoir

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y conocer cuáles son las necesidades y falencias de capacitación del personal.
- Identificar las principales falencias en capacitaciones por departamento con el fin de trabajar y diseñar el esquema de las capacitaciones y contenidos a desarrollarse en el diseño del plan de capacitación.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para obtener una idea más clara sobre la presente investigación se tomará en cuenta varias fuentes, las cuales serán confiables y fidedignas, de estas se tomarán datos relevantes que ayudarán a fortalecer no solo el conocimiento sino también a tener una perspectiva más amplia del tema propuesto.

Según (López Sigcho, 2011) se determina que:

La capacitación ocupa un papel principal en la educación del empleado, nos encontramos en una sociedad competitiva donde es importante estar en constante aprendizaje y desarrollo en beneficio profesional, personal y de la compañía porque de esta manera el empleado va a cumplir con sus funciones de manera exitosa y eficiente. Los resultados que se obtiene después de capacitar a los empleados son positivos, la única desventaja que se puede nombrar, por una parte, es que la compañía invierte en capacitaciones hacia su personal, lo que les hace a sus empleados obtener una buena formación, volviéndose atractivos dentro del mercado y en conclusión todo lo invertido sería una pérdida; sin embargo, por otra parte, es un beneficio ya que la compañía cuenta con personal altamente competitivo.

Para retener al personal es importante concientizar a los empleados que las capacitaciones que son brindadas dentro la compañía son importantes para su desarrollo fomentando el crecimiento profesional para crear un plan de carrera.

Es necesario para la compañía correr el riesgo y tener capacitaciones constantes para su personal porque esto ayuda a que cada vez se encuentren más preparados para cumplir con los objetivos planteados por la compañía, cuyo propósito de una capacitación es optimizar tiempos y realizar sus funciones de manera exitosa, si la compañía no corre el riesgo lo único que conseguirá es atrasar sus procesos y esto se verá reflejado en el incumplimiento de las metas que se plantea la compañía cada año. Es importante que la compañía genere un plan de capacitación en base a los puestos de trabajo que cada empleado ocupa, de esta manera la capacitación debe estar vinculada con el descriptivo del cargo así los resultados serán más productivos.

De este fragmento podemos destacar que la autora menciona a la capacitación como un aprendizaje continuo, desarrollo profesional, personal y para la empresa debido a que de esta manera el empleado va a cumplir con sus funciones de manera exitosa y eficiente.

También menciona que toda organización debe contar con un plan de capacitación el mismo que debe tomar como punto de partida el cargo de cada trabajador y sus actividades y de esta forma buscar capacitaciones que se asocien a su trabajo diario.

De acuerdo a (Sosa Guerra, 2014) en su trabajo de grado dice que:

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo sería la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. Para satisfacer necesidades de los clientes, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas en el logro de sus metas. Pero más importante es aún el recurso humano competente y actualizado. En el cual las organizaciones deben invertir para lograr mayor rendimiento y observar los resultados en metas estratégicas para la organización. La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo. Dentro de las organizaciones el propósito de capacitar debe de ser la adquisición de habilidades, conocimientos, beneficios; que se permiten a través de actividades planeadas para el personal de la empresa. La capacitación consiste en una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo, el primer paso es elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se detalla a continuación.

Se puede concluir que dentro de las organizaciones con un número elevado de trabajadores se pueden organizar sus propias clases, capacitaciones las cuales se pueden realizar antes o después de las horas regulares de trabajo. Sin embargo, cuando el departamento de talento humano considere que la clase es de suficiente importancia deberían permitir que los trabajadores la tomen en horas laborales.

La gerencia de personal, y más específicamente su departamento de talento humano, subsistema de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa, trabajadores y según la organización requiera.

Fundamentación contextual

En la publicación de (Vaca, 2016), en la cual se afirma que:

Durante el 2010 al 2014, las instituciones de micro finanzas atravesaron un crecimiento importante basado sobre todo en el incremento de las captaciones y liquidez general de la economía que influía a que los microempresarios gocen de buenas oportunidades de inversión. Por otro lado, los créditos internacionales y fondos locales provenientes de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), sustentaron nuevos mecanismos de financiamiento para un grupo importante de instituciones por lo que la oferta de crédito se incrementó.

A partir del 2015, especialmente en el segundo semestre, debido principalmente a la baja de los precios del petróleo, se experimenta un fenómeno de desaceleración de las captaciones y baja general en la liquidez de la economía, motivado también porque el Gobierno desacelera la inyección de recursos en la economía e incluso atrasa el pago a sus proveedores, lo que genera cadenas de falta de liquidez.

Varias instituciones empiezan a evidenciar que en la época de “bonanza”, al disponer de un nivel de liquidez alto, iniciaron procesos de mayor colocación de crédito (en monto promedio y en número de créditos) y expansión de su cobertura, pudiendo haber relajado la aplicación de sus metodologías de crédito (base fundamental de las micro finanzas). A esto se suma la saturación de ciertos mercados con la presencia de varios actores, en donde ofertan créditos simultáneos a los microempresarios. Como resultado de este proceso, se experimenta un incremento en el nivel de morosidad de la cartera de microcrédito.

Sin embargo, también se aprecia que aquellas instituciones que tuvieron un mayor análisis de riesgos y una aplicación metodológica adecuada, presentan en menor grado la tendencia antes citada, a diferencia de aquellas instituciones que no realizaron una efectiva gestión de riesgos y descuidaron la aplicación metodológica. Claro está, que existe influencia de factores externos a las instituciones, pero para ello la gestión efectiva de riesgos hace que la institución pueda definir estrategias que

los minimicen. Además, con el terremoto que afectó mayormente a las provincias de Manabí y Esmeraldas, este problema descrito anteriormente se evidenció aún más, sumado obviamente a las afectaciones propias de este fenómeno natural, no solo durante los primeros meses, sino a futuro ya que la expectativa de intervención de Gobierno en las zonas afectadas genera diferente tipo de comportamiento en las personas, dependiendo del plan que se tenga para la zona y la manera de intervención.

Por lo tanto, las instituciones han orientado su estrategia a mejorar la gestión de riesgos (ventajosamente existe ya una norma para el sector de cooperativas de ahorro y crédito), a una revisión y actualización de su metodología crediticia e implementación de planes de gestión de cobranza. Se suma a esto, políticas de austeridad para el control de costos y gastos internos, ya que la afectación a los ingresos es evidente. A futuro se tienen algunos síntomas de mejora en las captaciones y se espera que el nivel de liquidez de la economía mejore, sin embargo, las expectativas de los socios y clientes de las instituciones han hecho que la demanda de crédito también disminuya, por lo que el entorno para la oferta de productos y servicios financieros no es el óptimo.

Sin embargo, la dinámica de la microempresa no puede detenerse, y la desaceleración a nivel macro se vive de diferente manera a nivel micro, porque la microempresa se caracteriza, por un lado, a tener mayor flexibilidad en adaptaciones al entorno, y por otro, que gran parte de este sector se ubica dentro de actividades de subsistencia, por lo que puede y debe ajustarse a los cambios externos y es ahí donde se centra el optimismo para superar este momento. Es ahí donde las instituciones de micro finanzas deben identificar esta fortaleza para continuar con el importante apoyo en el financiamiento del sector, y aprender de este momento para realizar correctivos necesarios que conlleven a tener una mejor gestión interna que les ayude a enfrentar los cambios. (Vaca, 2016)

En este sentido (Mazón Ocaña, 2018), afirma que:

Desde la formalización del microcrédito (junio de 2002), se ha producido un incremento de 74 entidades que financian este tipo de operaciones, al pasar de 14 en Julio 2002 a 153 en marzo 2018. El crecimiento referido está influenciado en mayor medida por las COAC que aumentaron en 117 el número de entidades en el período

descrito, destacándose que buena parte de este aumento se produjo en los años 2015 y 2016, debido a la incorporación de la información de las Cooperativas del segmento 2 en el año 2015; y de las Cooperativas del segmento 3 en el año 2016. La importancia que ha adquirido a través del tiempo el segmento crediticio del Microcrédito se ve reflejado en el número de entidades vigentes que financian este segmento a tal punto que a la última fecha de análisis, es decir Marzo 2018, 21 (87,50%) de 24 Bancos Privados otorgaron microcréditos; de 144 COAC de los Segmentos 1, 2 y 320, 126 (87,50%) financiaron este sector; el 100% de las Mutualistas (4) entregaron microcrédito; y 2 (66,67%) de 3 Entidades Financieras Públicas vigentes apoyaron al sector microempresaria con financiamiento. La falta de información registrada en el número de las Sociedades Financieras desde diciembre del año 2015, obedece a que este Subsistema dejó de operar en el Sistema Financiero Nacional producto de la aplicación de lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero, que no consideró su continuidad en el tiempo.

Fundamentación legal

Ley general de instituciones del sistema financiero.

La Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. (Ecuador, Congreso Nacional, 2001)

Normativa vigente para las micro-finanzas en Ecuador

Las micro-finanzas se formalizan en el Sistema Financiero del Ecuador a partir de junio de 2002, con la emisión de la normativa respectiva contenida en la Resolución No. JB-2002-457 de 10 de junio, misma que fue efectuada por él (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002).

Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda Una vida, Eje 1, objetivo 1 dice que:

La generación de capacitaciones y oportunidades con equidad también aporta significativamente a la reducción progresiva de la pobreza, en tanto permite acceder al conocimiento y a la información y posibilita la participación en las discusiones y

decisiones de la comunidad. En este sentido, un enfoque de derechos en la política pública ayuda a establecer como prioridad a las personas y grupos más excluidos. Este enfoque destaca la necesidad de que todas las personas puedan ejercer sus derechos civiles y políticos. (Ecuador, Secretaria Técnica Planificación, 2017)

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda Una vida del en el “Eje 2, Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización” dice que:

La sostenibilidad del sistema económico ecuatoriano debe aportar confianza a los inversionistas nacionales y externos. Se busca mantener la dolarización, mejorar las capacidades regulatorias y promover las condiciones adecuadas para el comercio, todo esto con el apoyo de actores públicos, privados y comunitarios. (Ecuador, Secretaria Técnica Planificación, 2017)

Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda Una vida, Eje 1, objetivo 5.

Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. “Producir más y con mejor calidad para dar paso a una economía solidaria que integre a ms actores en el proceso, donde los ciudadanos sean los principales beneficiarios.” (Ecuador, Secretaria Técnica Planificación, 2017)

Por otra parte la (Ecuador, Unidad de Análisis Financiero y Económico, 2016) determina que:

Norma para la prevención del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos dirigido a los sujetos obligados a reportar bajo la supervisión de la unidad de análisis financiero y económico. Sección IX. – capacitación al personal del sujeto obligado Art.40.- Los oficiales de cumplimiento deberán desarrollar y ejecutar programas de capacitación e instrucción permanente a sus empleados, entre los que deberán incluirse a los miembros directores, representantes legales, y cualquier persona con cargo jerárquico.

La capacitación deberá abordar por lo menos la siguiente temática:

- d) Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos;
- e) Fases de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como sus consecuencias;

- f) Normativa que regula la prevención del lavado de activos y del financiamiento de delitos como el terrorismo;
- g) Riesgos de lavado de activos y financiamiento de delitos como el terrorismo a los que se encuentra expuesto el sujeto obligado;
- h) Tipologías y señales de alerta de lavado de activos y del financiamiento de delitos como el terrorismo, detectadas en las actividades propias del sujeto obligado u otros sujetos obligados similares;
- i) Información sobre las listas que contribuyen a la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos como el terrorismo;
- j) Procedimientos a ejecutar frente a una operación inusual e injustificada.
- k) Otros temas que considere el sujeto obligado.

El oficial de cumplimiento debe mantener un registro de las capacitaciones realizadas. En medio físico y electrónico, el que detallará el día, lugar, tiempo de duración, temas de capacitación, nombres, apellidos y cargos de las personas asistentes con las firmas respectivas. Esta información estará a disposición de la Unidad de Análisis Financiero y Económico cuando la requiera. (Ecuador, Unidad de Análisis Financiero y Económico, 2016)

El “Reglamento interno” de la (Fundación Espoir, 2019) en su Capítulo VII, Obligaciones de la fundación menciona que:

Art. 24.- Obligaciones de la fundación. - Son obligaciones de La Fundación en su calidad de patrono, a más de las establecidas en el artículo 42 del Código de Trabajo, las siguientes:

- l) Respetar y promover la estabilidad del trabajador, siempre que éste demuestre eficiencia, honradez, responsabilidad, buena conducta, productividad y cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.
- m) Promover el desarrollo laboral de sus trabajadores, las buenas relaciones de trabajo.
- n) Establecer mecanismos en pro de un servicio eficiente, eficaz y de calidad al cliente.

Fundamentación teórica.

El presente proyecto se basa en diversas fuentes con el tema de la capacitación, lo cual crea un mejor desempeño de los trabajadores y genera buen

clima laboral.

El tema de capacitación es vital en la vida laboral del trabajador y de igual forma para la organización, ya que en la actualidad la sociedad es altamente competitiva donde se debe siempre estar en constante aprendizaje y actualizado en beneficio propio y de la compañía esto con el fin de cumplir sus actividades de forma eficiente y eficaz.

Teorías de la administración

De acuerdo a la página web (Los Recursos Humanos, 2016), los diferentes tipos de teorías se clasifican y describen así

Teoría clásica (1916): Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo económico que percibe una remuneración por sus labores. Busca la máxima eficiencia.

Teoría científica: El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un homo economicus y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.

Teoría humanista: El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las

recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

Teoría del comportamiento: Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho. (Los Recursos Humanos, 2016)

Teoría X / Y: El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y (Los Recursos Humanos, 2016)

Teoría neoclásica: Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

Teoría estructuralista: Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un

sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales. (Los Recursos Humanos, 2016)

Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018).

Beneficios de la planeación estratégica

(Roncancio, 2018), enlista los siguientes beneficios de la planeación estratégica

- Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva.
- Da a todo el equipo un sentido de dirección
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- Aumenta la longevidad del negocio
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- Permite tomar mejores decisiones
- Incrementa la eficiencia operacional
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.

- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Gestión del talento humano

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (Chiavenato, 2011, pág. 225)

Desarrollo profesional

Es la educación profesional que pertenece a la persona para ejercer una estabilidad dentro de una profesión. “El desarrollo es importante ya que tiene como objetivo capacitar a los empleados para que puedan asumir funciones más complejas”. (Chiavenato, 2011, pág. 230)

Capacitación

“Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto de trabajo o función.” (Chiavenato, 2011)

Principios de capacitación

Según (Chiavenato, 2011) en su libro dice que:

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la

empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Capacitación y desarrollo

De acuerdo a (Chiavenato, 2020)

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Según el documento de titulación de (Sigcho López, 2011) dice que:

Al momento de cumplir con las capacitaciones con los trabajadores se realizará una evaluación a los empleados de cada departamento con la finalidad de detectar sus

falencias, necesidades.

Por este motivo se deberá revisar de forma conjunta con los objetivos estratégicos dispuestos por la institución y de los trabajadores y poder trabajar de forma conjunta con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, de esta forma nos dará una visión más clara para conocer las verdaderas debilidades que tiene el área y el trabajador.

Las ventajas al brindar capacitaciones al personal:

- Aumento de producción
- Buen clima laboral
- Gente comprometida con la organización.
- Alcance de objetivos y metas establecidas
- Disminución de tiempos muertos

Los objetivos principales de una capacitación son:

- Formar personal capacitado para que cumpla sus funciones
- Fomentar el trabajo en equipo
- Basarse en el servicio al cliente
- Alineamiento de la actitud y su desempeño
- Generar alineamiento con la cultura organizacional

Plan de capacitación

“Un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2011, pág. 320)

Conceptos y tipos de educación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o

modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido.

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la educación profesional. La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grado) y también las propias organizaciones.

Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto.

Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación.

En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (Chiavenato, 2020, pág. 149)

Métodos para detectar las necesidades de capacitación

El primer paso para poder identificar las necesidades de capacitación de cada área y realizar un diagnóstico conjuntamente con el jefe o líder del área y coordinar las capacitaciones que se pueden realizar tanto técnicas como por competencias.

El siguiente paso después de brindar una capacitación es darle seguimiento, realizar planes de acción y ver los resultados después de las capacitaciones otorgadas a los empleados. Es así como la compañía conseguirá que sus empleados mejoren la manera de trabajar obteniendo cambios en sí mismo y en su entorno laboral.

En este sentido y corroborando lo antes descrito, la publicación de (Alles, 2010) afirma que:

Actualmente la sociedad demanda que los empleados sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban, la capacitación y la formación de los empleados cobra un peso estratégico. La tarea de capacitación consiste en mejorar el presente rendimiento y ayudar a construir un futuro en el que los empleados estén formados y preparados para superarse continuamente.

- Capacitar a una persona es darle mayor habilidad para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al descriptivo de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación es una actividad estructurada, donde se debe detallar lo siguiente: lugar donde se va a dar el curso, la fecha, los horarios, los temas que se van a tratar, los objetivos y planes de acción, existiendo una trasmisión de conocimiento y habilidades. Además esta debe ser:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

Los elementos que debe contener un DNC son:

- Nombres de la organización
- Encabezado
- Fecha de la elaboración
- Se debe asignar responsables, principal y los entes de estudio
- Índice donde se detallará el contenido
- Antecedente sobre el levantamiento de las necesidades de capacitación
- Justificación
- Metodología utilizada
- Información del evaluado
- Fuentes de donde se desarrolló la investigación
- Materiales utilizados
- Procedimientos
- Resultados
- Limitaciones encontradas dentro del proceso
- Recomendaciones a realizar
- Evidencia, anexos que se levantó y utilizó dentro del proceso

Se debe tomar en cuenta que la capacitación trabaja conjuntamente con los subsistemas de recursos humanos tales como:

- **Descriptivo del cargo:** Consiste en analizar el perfil, tomando en cuenta cuáles deben ser sus conocimientos, habilidades y competencias para el cargo, es decir realizar una adecuación de la persona y el puesto.
- **Selección de personal:** Para realizar el proceso de selección se debe tomar en cuenta las habilidades y conocimientos técnicos que tiene la persona, utilizando herramientas para detectar que tipo de capacitaciones necesitaría la persona para asumir el cargo.
- **Inducción:** Es importante que con el personal nuevo se proporcione una capacitación interna para dar a conocer al nuevo empleado la manera en que se trabaja, cuáles son las metas, objetivos que tiene la compañía en su puesto de trabajo, de tal manera que la persona puede cumplir con sus obligaciones de

manera exitosa y considerar que una buena inducción parte de un buen desempeño.

- **Desarrollo y plan de carrera:** Está relacionado con la capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias (págs. 219-220).

Evaluación de desempeño

“Es la herramienta principal para detectar futuras necesidades de capacitación, se puede realizar una evaluación de 360 grados para mejores resultados.” (Chiavenato, 2020)

Diseño del plan de capacitación

Para el diseño del plan de capacitación se necesita realizar las siguientes fases:

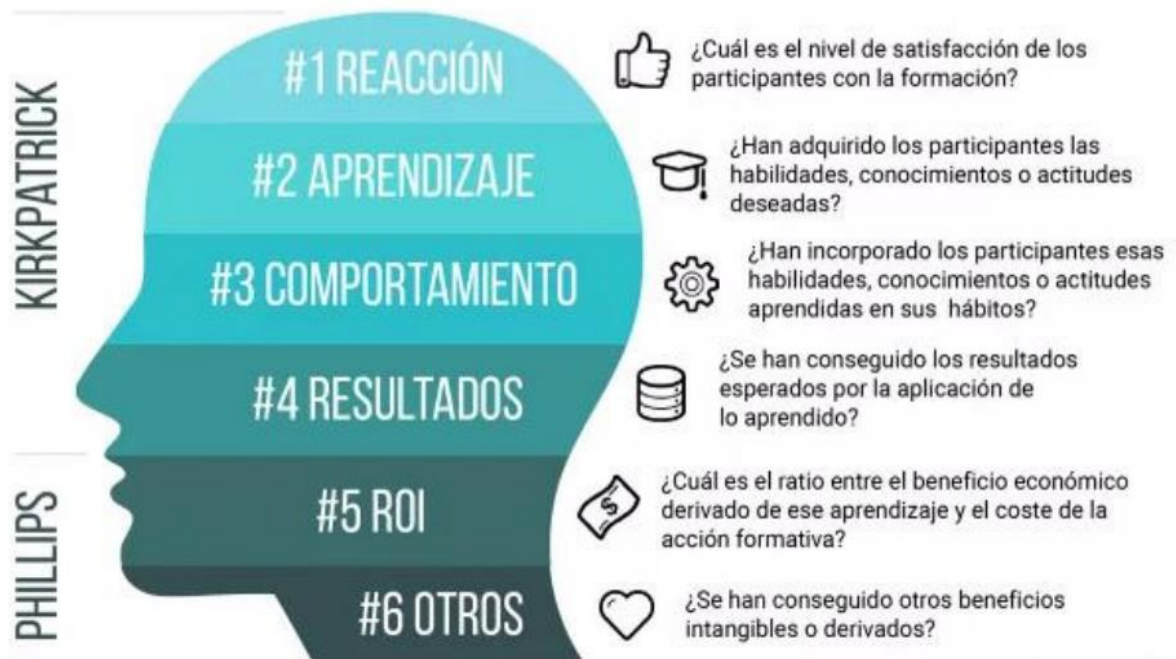
Detección de necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar.

Es el estudio específico que se realiza en cada puesto, para establecer la diferencia entre los niveles de desempeño que se deben lograr y el desempeño real individual del personal; siempre y cuando tal discrepancia sea referente a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

“La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto”. (HumanDraft, 2017)

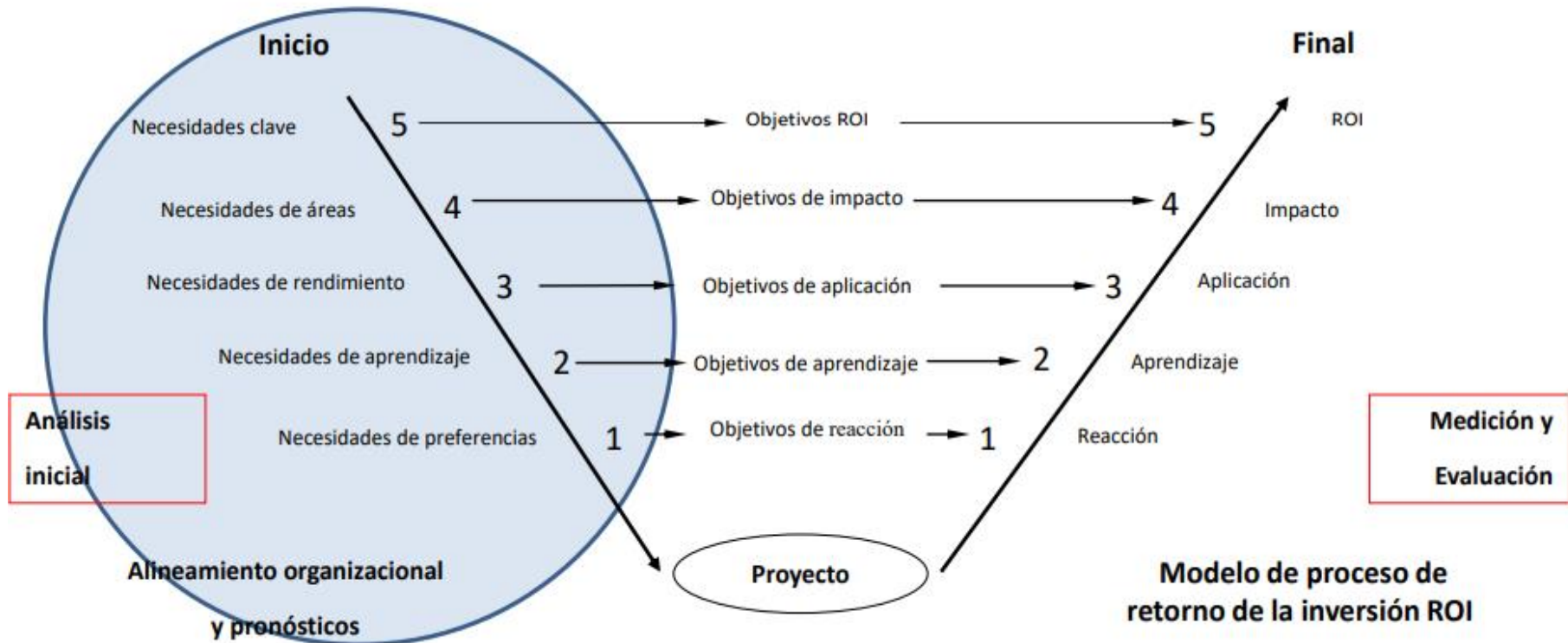
Figura 2. Cadena de impacto de un DNC efectivo



Fuente: (Sobrado, 2017)

Figura 3. Modelo de necesidades de capacitación

El Modelo V



Elaborado por: José Leonardo Cevallos
Fuente: (Medina, 2014)

Para detectar las necesidades de capacitación se debe realizar un proceso de investigación en el cual se observa y analiza las brechas y deficiencias cuantificables.

Este proceso se realiza en base a las características y competencias que posee el personal en base a los requisitos ya especificados en los perfiles los cuales se han establecido para poder cumplir con el trabajo.

Si la compañía presenta continuamente las siguientes fallas se podría decir que requieren realizar un levantamiento de necesidades de capacitación:

- No cumplen con los objetivos establecidos
- Cometen errores repetitivos
- Alta rotación de persona

El correcto levantamiento de las necesidades de capacitación evita que este proceso se realice sin un objetivo.

Las técnicas de mayor uso al momento de levantar DNC son:

- Encuestas: La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos.

- Las encuestas son entonces una herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativa).

- Para realizar una encuesta, el investigador debe elaborar un formulario de preguntas. Estas dependerán de los objetivos del estudio.

- Entrevistas:
- Observación:

Tabla 2. Diferencias Entre Formación Y Desarrollo

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y al futuro
Alcance	Empleados individuales	Equipos y organización
Alcance temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver déficits de capacidades	Preparar para las futuras demandas laborales

Fuente: (Medina, 2014)

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, las acciones de formación son muy necesarias para tratar de cerrar las posibles brechas presentadas tras la implementación del proceso de evaluación del rendimiento, además que tiene un efecto inmediato y ayuda a la gestión eficiente y con efectividad del personal, demostrando que el déficit de capacidades detectadas está siendo superado poco a poco (Medina, 2014).

Diseño del programa de capacitación.

Al tener claras cuáles son las necesidades de capacitación, es importante llevar a cabo el diseño adecuada para la organización en el tema de las capacitaciones

Parámetros para el diseño optimo del plan:

- Objetivos de la capacitación
- Deseo y motivación del personal
- Principios de aprendizaje
- Características del capacitador
- Detección y análisis de las necesidades
- Tipos de capacitación a aplicar
- Retroalimentación
- Evaluación

Tipos de Capacitación:

Según lo detallado por la página web de la empresa (Generacion Internalgroup, 2020) se puede conocer que:

Los tipos de capacitaciones y los procesos de formación en las empresas cada vez

están siendo una parte del diferencial que las organizaciones deben implementar para seguir creciendo y tener una ventaja competitiva en relación con su competencia. La capacitación son procesos por medio de los cuales los gerentes, administradores, CEOs y supervisores pueden impartir conocimientos en sus funcionarios de cargos operativos y obtener de estos las respuestas conductuales necesarias para que puedan llevar a cabo la dinámica laboral correcta.

Capacitación en el trabajo: Es una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo, ésta representa un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma empresa.

Siendo necesario que la persona se adapte a las nuevas exigencias, ya que esto es parte de la capacitación, por lo general, esta se da a lugar cuando la persona desea cambiar de rol o bien de puesto; o cuando la empresa considera que ya es momento de hacer rotativa de empleados como un de las técnicas más viables para la optimización de los trabajos.

Capacitación informal: Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo.

La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

Capacitación formal: Esta se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. Un ejemplo claro de este tipo de capacitación podemos apreciarlo en los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo.

Capacitación pre-ingreso: Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos, es una especie de prueba previa donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo, la idea de este, es que el individuo pueda responder a las instrucciones demandadas y con posterioridad ofrecer la respuesta requerida, es por ello, que esta es típica de los procesos de selección,

donde las personas que han cumplido con todas las instrucciones y las han aplicado en el proceso son seleccionadas.

Capacitación de inducción: Aprendizaje que se le imparte al trabajador a fin de que pueda laborar mejor en su rol, bien que pueda trabajar mejor en toda su dinámica labora, el fin es que la persona pueda ascender a otro rol y desempeñarse con mejor ahínco.

Capacitación promocional: Forma parte del proceso de ascenso laboral, es por ello, que la persona debe someterse a estas instrucciones con el fin de que pueda educarse para el nuevo cargo que va a desempeñar.

Capacitación técnica: Compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos instruccionales, llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad.

Capacitación conductual: Esta va dirigida a las personas de más altos cargos, con el fin de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias a fin de que puedan dirigir equipos y las conductas de los mismos. (Generacion Internalgroup, 2020)

Implementación del programa de capacitación

En función de lo descrito se deberá realizar un estudio sobre la metodología a utilizar para el programa.

El programa será diseñado bajo las características y necesidades de cada departamento.

Al realizar el programa se debe tomar en cuenta los siguientes enunciados:

1. Entorno
2. Necesidades
3. Planeación estratégica de la institución

Para la implementación del plan de capacitación se debe tener en cuenta que:

4. Las mediciones y metas sean realistas para cada área de capacitación.

5. Diseñar un entorno amigable, adecuado para brindar las capacitaciones.
6. Realizar evaluaciones al finalizar la capacitación.

Beneficios de la capacitación

La capacitación presenta una oportunidad única para ampliar la base de conocimientos de los empleados, pero muchos empleadores encuentran estas iniciativas poco redituables en términos de costos. Así, se suele escuchar dueños o gerentes quejarse por la pérdida de tiempo de trabajo que surgiría cuando un empleado debe asistir a un curso de formación lo cual desembocaría en un retraso en la finalización de los proyectos. Sin embargo, a pesar de los posibles inconvenientes que puedan generarse, la capacitación y el desarrollo ofrecen varios beneficios que hacen del costo y el tiempo una excelente inversión.

Hoy, las empresas muestran una mayor preocupación por la satisfacción de sus empleados. Cada vez son más los estudios que demuestran que un personal satisfecho es un personal mucho más productivo, lo cual redundaría en aumentos de la rentabilidad de la organización de aproximadamente un 22%. Además, un empleado satisfecho es un empleado mucho más fiel que uno que lo no está, el cual seguramente esté atento a nuevas propuestas laborales. La rotación de personal repercute directamente en la inversión de la empresa en capital humano y productividad. El proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y, finalmente, incorporar un nuevo empleado resulta un gasto relevante en términos de tiempos y costos. (Infantino, 2015)

Evaluación del programa de capacitación.

De acuerdo a la publicación de (Barcelo, 2018):

Se evalúan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo, y se analiza lo que no se ha hecho bien, para mejorarlo en el futuro. Para ello, realizamos un proceso de evaluación en el que analizaremos la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización.

Reacción. En este nivel se mide la reacción que tienen los participantes ante las acciones del plan de capacitación.

Aprendizaje. Este segundo nivel trata de evaluar ese aprendizaje, para lo que será necesario tener bien definidos los objetivos específicos.

Conducta. Se define conducta como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a las acciones del plan. Resultados. En este nivel, se evalúan los resultados finales obtenidos como consecuencia de la impartición del plan de capacitación. (Barcelo, 2018)

Implementación de acciones de mejora

Una vez finalizada la evaluación del plan de capacitación impartido, el responsable debe realizar un informe en el que describa los resultados obtenidos y en base a ellos, proponer una serie de acciones preventivas de mejora.

En caso de detectar alguna desviación importante se debe proponer una acción correctiva. Es así que (Arcos Santos, 2014) define que:

El tema de la capacitación en el área de talento humano se constituye en un factor determinante para el logro de cumplimientos de objetivos cualquier organización. Ya que de esta manera el trabajador podrá crear nuevas actitudes como habilidades las cuales le permitan tener un crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados lo que permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad, por ende la capacitación se convierte en una pieza clave y a su vez en una inversión para la organización, ya que los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales, mediante la utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización, la capacitación en si es un proceso de aprendizaje a corto plazo diseñado a fin de poder brindar los conocimientos o destrezas requeridas al personas de una empresa, entidad pública, académica, o cualquier otra actividad que requiera de una especialización específica. (Arcos Santos, 2014)

Planificación estratégica

Planificar o planear significa tener una visión de futuro. Es tener claro, a detalle y paso a paso lo deseado, para ello hay que identificar las acciones necesarias para obtenerlo.

El proceso de planeación estratégica está a cargo de la alta gerencia y debe partir de un análisis de la situación actual que rodea a la empresa tanto de forma externa como interna. Entre los factores internos a analizar se obtiene información relacionada a los recursos humanos y dentro de este factor, uno de los temas investigados es la capacitación de personal. Conforme los datos obtenidos, la alta gerencia define varios aspectos que servirán como guía para la ejecución de actividades en la empresa, como a continuación se menciona:

Visión: planteamiento a largo plazo de lo que empresa desea ser en un futuro determinado.

Misión: descripción sucinta y precisa de factores como: la razón de ser de la empresa o detalle del giro del negocio, clientes y características laborales del personal de la empresa.

Valores: son los pilares o guías que definen el proceder de las personas que pertenecen a una empresa.

Objetivos Estratégicos: acciones que definen qué hacer para alcanzar la misión institucional en un tiempo determinado. Los objetivos deben ser claros, medibles y observables.

Estrategias: definen cómo alcanzar los objetivos.

Proyectos: en este nivel se desarrollan las actividades que se van a ejecutar a corto plazo y que permitirán alcanzar el cumplimiento de objetivos estratégicos. Entre otros aspectos se definen políticas, actividades, responsables, tiempo de ejecución y recursos, entre ellos los humanos, quienes deben tener las competencias necesarias para poder ejecutar las actividades asignadas.

Modelos de detección de necesidades de capacitación

De acuerdo a la (Asociación Mexicana de Dirección en Recursos Humanos, 2017):

Modelo Kirk Patrick: Desarrollado en 1959 por el antiguo Profesor de la Universidad de Wisconsin, Donald Kirk Patrick, se conoce como el modelo pionero de evaluación de formación y capacitación. Es el modelo más utilizado por ser completo, fácil y simple de aplicar. Consta de cuatro niveles secuenciales, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso de capacitación, que son:

Nivel I: Evaluar la Reacción (satisfacción de los beneficiarios).

Nivel II: Evaluar el Aprendizaje (aprendizaje y desarrollo de habilidades vs objetivos planteados).

Nivel III: Evaluar el Comportamiento (aplicación, transferencia o implementación de conocimientos en su puesto de trabajo, conforme competencias desarrolladas).

Nivel IV: Evaluar los Resultados (beneficios para la empresa, impacto operacional, cumplimiento de indicadores de gestión que se logran con acciones de capacitación. Si el impacto se expresa en unidades monetarias, se puede identificar con el retorno sobre la inversión).

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación mixta cuantitativa y cualitativa

El presente documento se enfocará en el uso de estos dos métodos cuantitativos y cualitativos, ya que estos permitirán la recolección de datos con el fin de poder analizar a fondo el problema, con la finalidad de saber cómo y cuándo utilizar las técnicas de forma adecuada, oportuna y poder tomar decisiones dentro de la fundación Espoir.

Método cuantitativo

El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el

cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (Angulo López, 2011)

Método cualitativo

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. (Ruiz Medina, 2011)

Recolección de datos

La recolección de datos se refiere al enfoque sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de una zona de interés. La recopilación de datos permite a un individuo o empresa responder a preguntas relevantes, evaluar los resultados y anticipar mejor las probabilidades y tendencias futuras. La exactitud en la reunión de datos es esencial para garantizar la integridad de un estudio, las decisiones comerciales acertadas y la garantía de calidad. (QuestionPro Software de Encuestas, 2021)

Fuentes primarias

- Trabajadores de la fundación.
- Reglamento interno de la institución.
- Manual de Talento Humano
- Planificación estratégica Fundación Espoir

Fuentes secundarias

- Trabajos de estudios
- Código de trabajo

Instrumento de validación utilizado

Para el desarrollo del presente plan de capacitación y para la obtención de resultados medibles se utilizará una encuesta Likert. A la cual todas sus preguntas se las validara por expertos en el tema a través del alfa de Cron Bach.

Con el fin de obtener información se aplicará una encuesta Likert con la cual podremos analizar el sentir de los trabajadores de la fundación en el tema de capacitación durante estos últimos años dentro de la institución.

Alfa de Cron Bach

“El Alfa de Cron Bach es un coeficiente usado para saber cuál es la fiabilidad de una escala o test.” (Mitjana Ruiz, 2021)

Microsoft Forms

Para poder explicar a qué se refiere Microsoft Forms se ha hecho referencia ha (Aglaia, 2020), que en su sitio web describe:

Microsoft Forms es una herramienta muy intuitiva para realizar cuestionarios que permite en muy poco tiempo crear encuestas con preguntas de opción múltiple, abiertas, clasificaciones, etc. Como complemento los resultados se mostrarán con estadísticas detalladas en forma de gráficos muy visuales con la información referente a cada pregunta y estudiante. Los resultados pueden consultarse al momento y descargarse en Excel para realizar un análisis más avanzado. Con Microsoft Forms, puedes crear diferentes tipos de cuestionarios, por ejemplo:

Encuestas: Se pueden usar por ejemplo para recopilar comentarios de los clientes, medir la satisfacción de los empleados y organizar eventos de equipo.

Pruebas: Podemos medir el conocimiento de los alumnos, evaluar el progreso de la clase y concentrarnos en los temas que necesitan mejorar.

Encuestas: Podemos hacer encuestas para descubrir que piensa un equipo sobre alguna idea, dónde quiere reunirse el equipo o cómo reaccionan los asistentes a su presentación (Aglaia, 2020)

En este caso esta plataforma ayudara con la creación de la encuesta Likert la

cual se aplicará a todo el personal de la fundación y arrojará los resultados de forma automática de la encuesta.

Herramientas de investigación

Encuesta Likert

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación. (Llauradó, 2014)

Entrevista:

Según (Raffino, 2020)

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

Entrevistador: Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.

Entrevistado: Es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Existen entrevistas laborales, periodísticas o clínicas. Todas son recíprocas, es decir, en ella el entrevistador plantea un interrogatorio estructurado o una conversación totalmente libre con el entrevistado.

Su fin es recolectar determinada información u opinión. Como guía, el entrevistador suele utilizar un formulario o esquema con preguntas. (Raffino, 2020)

Tipos de entrevistas

Para definir los tipos de entrevistas se ha hecho referencia nuevamente a (Raffino, 2020) que define los siguientes tipos de entrevistas:

Entrevista estructurada: Una entrevista formal y estructurada se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada; en ella se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando.

El entrevistador tiene una libertad limitada a la hora de formular las preguntas, ya que estas no pueden nacer de la entrevista en sí misma, sino de un cuestionario realizado de ante mano. Entre sus ventajas se encuentran:

- La información es fácil de interpretar, lo que favorece el análisis comparativo.
- El entrevistador no requiere mucha experiencia en la técnica, ya que sigue el cronograma de preguntas.

Sus desventajas pueden ser:

- Esta técnica posee limitaciones a la hora de profundizar en un tema que surja en la entrevista ya que se atiene a un cuestionario predeterminado, lo que no permite que el diálogo fluya naturalmente.

Entrevista no estructurada y libre: A diferencia de la entrevista estructurada, una entrevista no estructurada es flexible y abierta ya que, por más de que exista un objetivo de investigación que rige las preguntas, no se espera que las respuestas posean cierta profundidad o un contenido ordenado.

En este tipo de entrevistas, el entrevistador es el encargado de elaborar preguntas, pero (a diferencia de la entrevista formal) no debe seguir un cronograma sobre la forma de llevar las preguntas y su formulación.

Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye. Sus ventajas son:

- Al ser adaptable y libre, se logra un clima ameno que habilita la profundización sobre los temas de interés.

- Permite la repregunta si el entrevistado hizo mención de algún tema de interés.

Entre sus desventajas son:

- Como los temas suelen expandirse, es más costosa de realizar por el tiempo empleado por parte del entrevistador.
- Se requiere una gran técnica e información en el tema a tratar para poder tener argumentos y opiniones que permitan profundizar y dialogar.

Dentro de este tipo de entrevista nos encontramos con la siguiente subdivisión:

- Entrevista en profundidad
- Entrevista enfocada
- Entrevista focalizada (Raffino, 2020)

Para el presente trabajo se aplicará una entrevista realizada a los directores de cada departamento con la finalidad de tener datos reales con los cuales se podrá trabajar, de esta manera se obtendrá de forma fidedigna los resultados.

Las preguntas fueron analizadas y aprobadas en conjunto con expertos y directivos de la empresa.

Figura 4. Modelo de entrevista a directores aplicada a directores

Entrevista a directores
Nombre: Ing. Fernando Huertas Cargo: Director de Operaciones Área: Operaciones Personal a cargo:
Encuesta para detección de necesidad de capacitaciones
1. ¿Cuál considera que es el principal aspecto de mejora dentro de su área?
2. Identifique ¿Cuáles son las fortalezas de su equipo de trabajo?
3. Identifique ¿Cuáles son las debilidades de su equipo de trabajo?
4. En base a las debilidades identificadas, ¿Qué acciones se deben tomar?
5. ¿Cada que tiempo se dan las capacitaciones para su equipo de trabajo?
6. Explique porque es importante dar capacitaciones a su equipo de trabajo.
7. ¿Considera que las capacitaciones mejoran el rendimiento de su equipo de trabajo? y porque
8. ¿Cuál considera que es la principal falencia de la forma en que llevan las capacitaciones actualmente?

Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo
Fuente: Investigación propia

Tabla 3. Encuesta. Modelo de la encuesta aplicada a los trabajadores de la fundación Espoir

VALORE DE 1 A 4 (1: Muy Malo ,2: Malo, 3: Bueno, 4: Muy Bueno)		
CONTENIDO	¿Las capacitaciones recibidas durante su permanencia en la institución cumplieron con sus expectativas?	① ② ③ ④
	¿Cuál es su nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas?	① ② ③ ④
	¿La información obtenida en las capacitaciones fue útil para desempeñar de mejor manera su trabajo?	① ② ③ ④
	¿El contenido de las capacitaciones fue transmitido de forma clara, entendible y concreta?	① ② ③ ④
Metodología y organización del evento	¿La duración del curso fue la suficientemente para satisfacer sus expectativas de formación?	① ② ③ ④
	¿La metodología de enseñanza utilizada por el capacitador fue la correcta?	① ② ③ ④
	¿La instalación donde se realizó la capacitación fue la adecuadas para un correcto proceso educativo?	① ② ③ ④
Desempeño de los capacitadores	¿El capacitador presento fluidez al exponer la materia?	① ② ③ ④
	¿Los contenidos expuestos en la capacitación fueron presentados con la debida claridad?	① ② ③ ④
	¿El capacitador motivo y despertó interés entre los participantes?	① ② ③ ④

Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Fuente: Investigación propia

Validación del instrumento utilizado

Para la validación del instrumento (encuesta), se utiliza el método denominado; Coeficiente Alpha de Cron Bach o método de consistencia interna propuesto por (Cronbach, 1951), este método estadístico permitirá validar las preguntas de la encuesta realizada para el presente plan.

Para (Frías Navarro, 2019): “El método de consistencia interna permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente”. Con base al criterio expuesto, se deduce que el método del Alfa de Cron Bach sirve para medir la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems pertenecientes al instrumento.

Según (Quero Virla, 2010): “Con la creación del de Cron Bach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples.”. Por cuanto, este método es un coeficiente de confiabilidad o consistencia interna para la encuesta que requiere del criterio de especialistas denominados expertos, mismos que, para este caso, serán seis y deberán calificar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 4 donde valoran la estructura, formulación y coherencia de las preguntas. La escala de calificación representa: 4 (Muy bueno), 3

(Bueno), 2 (Malo), 1 (Muy Malo).

A continuación, se enlistan los seis expertos los cuales validaron estas preguntas:

1. Ana Gómez - Directora de Talento Humano Fundación Espoir
2. Francisco Moreno – director general Fundación Espoir
3. Santiago Atiaja – Analista de nómina de la fundación Espoir
4. Verónica Gusñay – jefe de talento humano empresa Securitas
5. Soledad Chiarello – jefe de talento humano empresa Protecompu
6. Karina Ortega – Asistente de Talento humano Protecompu

Los expertos que calificaran y analizaran las preguntas de este cuestionario fueron seleccionados bajo estrictos criterios según su rama de especialización y que puedan aportar al presente trabajo de investigación.

Los profesionales tienen como objetivo validar las preguntas según su experiencia, las preguntas que no cumplieron con las expectativas fueron modificadas o cambiadas con la finalidad de que el cuestionario este pulido y pueda arrojar valores óptimos para poder trabajar con los resultados.

Las calificaciones de cada experto sobre los ítems o preguntas, se promedian para obtener el porcentaje de confiabilidad total sobre el instrumento de investigación (encuesta).

Figura 5. Fórmula del método de Cronbach

MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

k:	Es el número de ítems.
$\sum S_i^2$	Sumatoria de varianzas de los ítems.
S_T^2	Varianza de la suma de los ítems
α	Coefficiente de Alfa de cronbach

Fuente: (Cronbach, 1951)
 Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

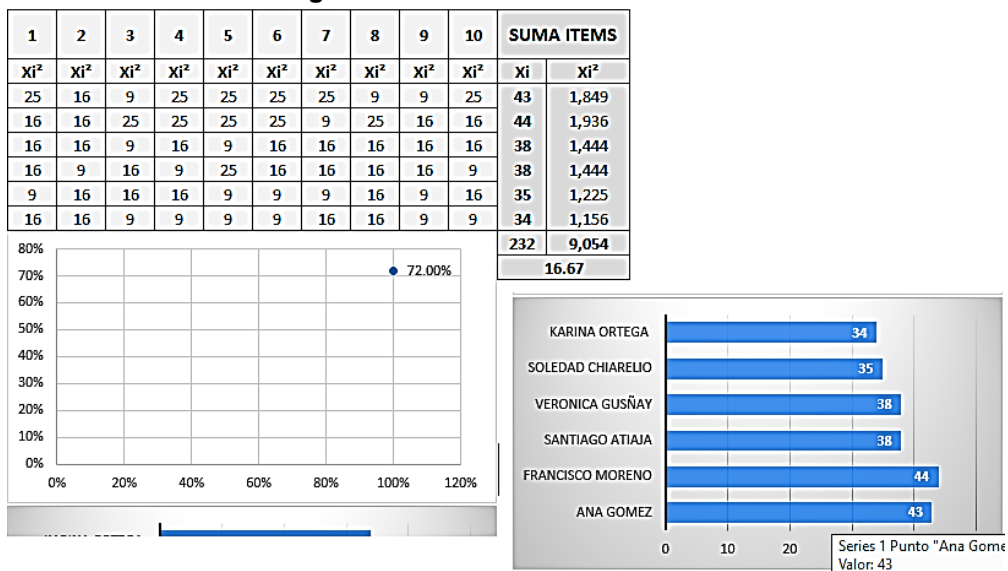
Figura 6. Validación de la encuesta

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i
1	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5
2	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
6	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
$\sum X_i$	24	23	22	24	24	24	23	24	21	23
$\sum X_i^2$	98	89	84	100	102	100	91	98	75	91
S_i^2	0.400	0.167	0.667	0.800	1.200	0.800	0.567	0.400	0.300	0.567
$\sum S_i^2$	5.867									
S_T^2	16.667									
K	10									
α	0.720		72.00%		Validación OK					

No. De Expertos	6	
Ana Gomez	43	86%
Francisco Moreno	44	88%
Santiago Atiaja	38	76%
Veronica Gusñay	38	76%
Soledad Chiarello	35	70%
Karina Ortega	34	68%
	39	77%

Fuente: (Cronbach, 1951)
 Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 7. Validación de la encuesta



Fuente: (Cronbach, 1951)
 Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Análisis de la validación

El valor obtenido como porcentaje al realizar el alfa de Cronbach es del 72%,

este valor es positivo y por lo cual su aplicación es efectiva, debido a que sobrepasa el porcentaje base de 70%. Por lo cual, la encuesta será aplicada a todos los trabajadores de la fundación Espoir.

CAPÍTULO I

1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1.1. Análisis situacional

El primer capítulo de la propuesta que se presenta a continuación pertenece al análisis de cómo se encuentra la organización en la actualidad. Dentro de este capítulo también se desglosará lo concerniente al macro y micro entorno.

1.1.1. Micro entorno

El micro entorno de una empresa comprende los factores en el área inmediata de operación que afectan su desempeño y la libertad de toma de decisiones. Forman parte de ese micro entorno los competidores, clientes, canales de distribución, proveedores y el público. Estos factores afectan el desempeño del negocio de varias maneras y, por eso, conocerlos bien es importante para la formulación de la estrategia. (Retos Directivos, 2020)

Para analizar el micro entorno del presente tema se utilizará como herramienta las técnicas de las cinco fuerzas de (Porter, 2008):

1.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Según (Porter, 2008): “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector”. Al analizar el mercado de la Economía Popular y Solidaria (EPS) sector donde se encuentra Fundación Espoir, se puede observar que existen ofertas variadas de entidades financieras las cuales ofertan productos y servicios similares y son marcas establecidas y reconocidas a nivel nacional.

Espoir se enfoca en un target de clientes de bajos recursos económicos los cuales no son sujetos de crédito para otras instituciones bancarias, siendo esta una ventaja competitiva para la fundación.

Resultado: Oferta variada de competidores en el mismo sector – Amenaza

1.1.3. Poder de negociación con los proveedores

Bajo el criterio de (Porter, 2008): “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector”. El poder de negociación que tiene los proveedores se podría decir que es baja o nula, debido a que en el mercado se puede conseguir una variada red de proveedores y establecimientos los cuales podrían abastecer para un normal funcionamiento de la Fundación.

Resultado: Bajo nivel de negociación de los proveedores. Oportunidad

1.1.4. Poder de negociación con los clientes

Según (Porter, 2008):

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

En este caso los clientes cuentan con un alto poder de negociación, esto debido a que cuentan con una oferta variada en el mercado de entidades financieras que pueden satisfacer sus necesidades según más les convenga.

Resultado: Elevado poder de decisión y negociación de los clientes – Amenaza

1.1.5. Amenaza de los nuevos competidores

Bajo el criterio de (Porter, 2008): “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir”. Al analizar esta variable podemos decir que; para ingresar nuevos competidores a este

mercado es difícil debido a que se requiere un elevado capital, cumplir con varios requisitos, trámites burocráticos y cumplir con las leyes ecuatorianas, las cuales son una barrera que impide el ingreso a nuevos competidores. También podemos acotar que en el caso de ingresar un nuevo competidor deberá luchar por establecer y posicionar la marca y este proceso llevaría varios años.

Resultado: Contar con el suficiente capital para poder establecerse - Oportunidad

1.1.6. Amenaza de productos y servicio sustituto

Según (Porter, 2008): “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas”. En el sector de entidades financieras tenemos varios sustitutos que podrían cubrir las necesidades del cliente, pero no son necesariamente reguladas por la SEPS, en ocasiones son entidades informales que no cumplen con ningún requisito de ley.

Resultado: Servicios informales y no ofrecen un producto integral – Oportunidad

1.1.6.1. Análisis

El análisis realizado bajo la herramienta de Porter en el presente estudio arrojó que; Fundación Espoir tiene una variada oferta de competidores a nivel nacional lo cual se convierte en una amenaza para los fines del negocio, se puede evidenciar que una ventaja que tiene la fundación es el poder de negociación con los proveedores debido a la gran cantidad de los mismos en el mercado, como una amenaza se encontró que los clientes tiene un elevado poder de negociación y decisión debido a la gran oferta de entidades que tienen el mismo giro de negocio, como puntos positivos se pudo deducir que el ingreso de nuevos competidores al mercado es muy complicado y presenta varias trabas por lo cual el mercado de entidades financieras no se incrementaría.

1.2. Diagnóstico de la situación a resolver

La capacitación del personal en la actualidad dentro de las organizaciones es

fundamental y de vital importancia para su crecimiento, desarrollo y un buen clima laboral. Es por esto que es tan necesaria aplicarla de forma correcta dentro de la organización.

Actualmente en la fundación Espoir no se maneja un plan de capacitación estándar y diseñado según sus requerimientos, esto conlleva que no se tenga clara cuales son las necesidades de capacitación que la organización requiere cubrir, las cuales deberán alinearse a cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la institución para los próximos años.

Como resultado se puede observaren malestar tanto de las gerencias como de los trabajadores ya que no se sienten atendidos en sus necesidades y por ende presentan falencias en sus actividades laborares diarias. Por parte de las gerencias el malestar se presenta ya que no se trabaja en cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Al no contar con dicho plan, la forma que se maneja el tema de capacitaciones dentro de la organización se podría decir que es muy informal.

El proceso de capacitaciones dentro de la fundación Espoir es de la siguiente; El encargado principal de que su personal se capacite es el jefe inmediato, el cual solicita a talento humano que se analice la propuesta “presupuesto y contenido del curso”, posterior a esto la directora de talento humano presenta esta solicitud al director ejecutivo o sub directora para su aprobación o negación.

Para el presente año por parte de la dirección ejecutiva y gerencias se estableció trabajar en los objetivos estratégicos para los próximos años de la fundación, para cumplir estas metas se debe contar con el personal adecuado y capacitado, lo cual hasta el momento no se ha cumplido.

Es por esto la importancia de la implementación de este plan de capacitación.

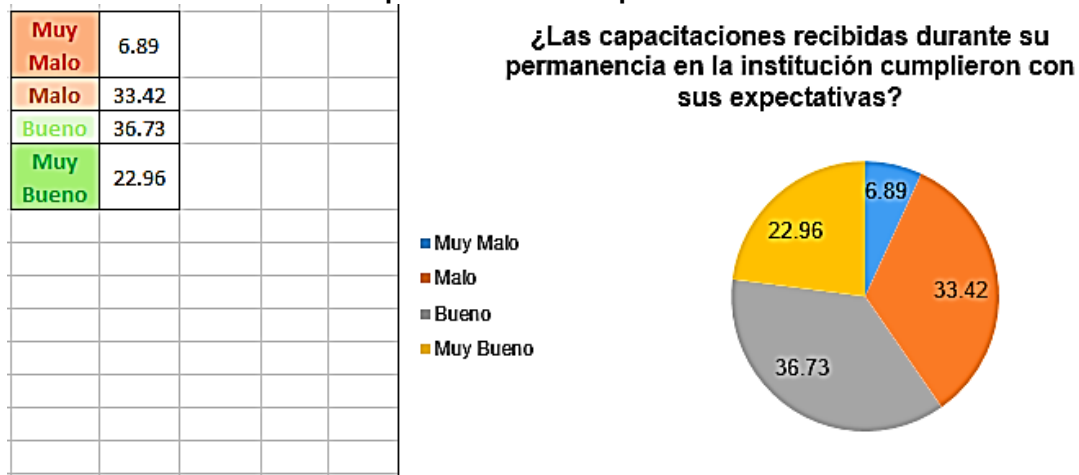
Tabla 4. Validación de la encuesta

RESULTADOS OBTENIDOS POR PREGUNTA															
Preguntas	Muy Malo	Tabulación		Malo	Tabulación		Bueno	Tabulación		Muy Bueno	Tabulación		Total trabajadores	Porcentaje total %	
		#	%		#	%		#	%		#	%			
Contenido de la capacitación															
¿Las capacitaciones recibidas durante su permanencia en la institución cumplieron con sus expectativas?		27	6.89		131	33.42		144	36.73		90	22.96	392	100	
¿La información obtenida en las capacitaciones fue útil para desempeñar de mejor manera su trabajo?		12	3.06		120	30.61		154	39.29		106	27.04	392	100	
¿El contenido de las capacitaciones fue transmitido de forma clara, entendible y concreta?		12	3.06		21	5.36		230	58.67		129	32.91	392	100	
¿Cuál es su nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas?		28	7.14		134	34.18		152	38.78		78	19.90	392	100	
Metodología y organización del evento															
¿La duración del curso fue la suficiente para satisfacer sus expectativas de formación?		30	7.65		108	27.55		181	46.17		73	18.62	392	100	
¿La metodología de enseñanza utilizada por el capacitador fue la correcta?		24	6.12		50	12.76		216	55.10		102	26.02	392	100	
¿La instalación donde se realizó la capacitación fue la adecuada para un correcto proceso educativo?		12	3.06		29	7.40		221	56.38		130	33.16	392	100	
Desempeño de los capacitadores															
¿El capacitador presentó fluidez al exponer la materia?		31	7.91		103	26.28		146	37.24		112	28.57	392	100	
¿Los contenidos expuestos por el capacitador fueron presentados con la debida claridad?		34	8.67		107	27.30		135	34.44		116	29.59	392	100	
¿El capacitador motivó y despertó interés entre los participantes?		25	6.38		134	34.18		145	36.99		88	22.45	392	100	
Muy Malo		5.99%		Malo		23.90%		Bueno		44%		Muy bueno		26%	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Análisis por pregunta:

Figura 8. Pregunta 1: ¿Las capacitaciones recibidas durante su permanencia en la institución cumplieron con sus expectativas?



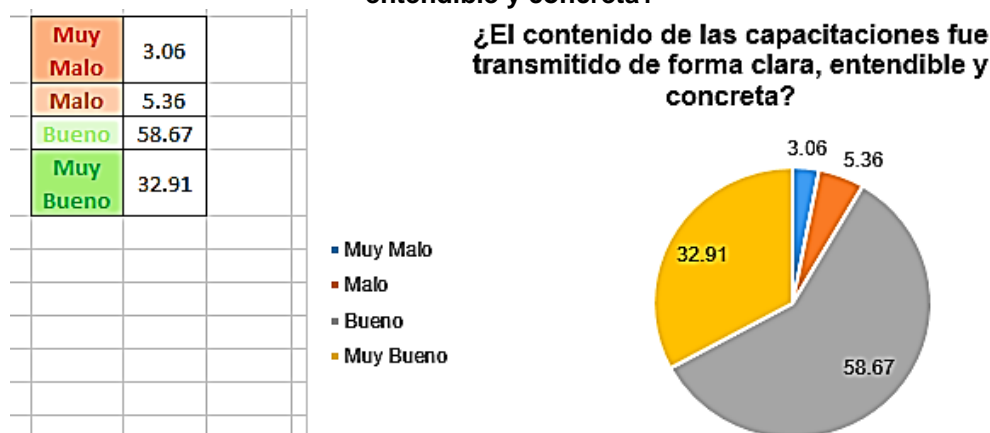
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 9. Pregunta 2: ¿La información obtenida en las capacitaciones fue útil para desempeñar de mejor manera su trabajo?



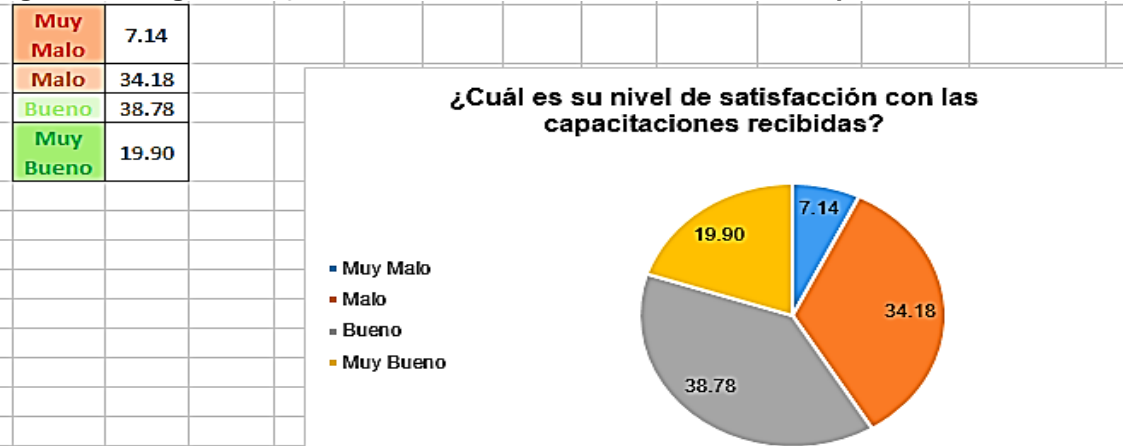
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 10. Pregunta 3: ¿El contenido de las capacitaciones fue transmitido de forma clara, entendible y concreta?



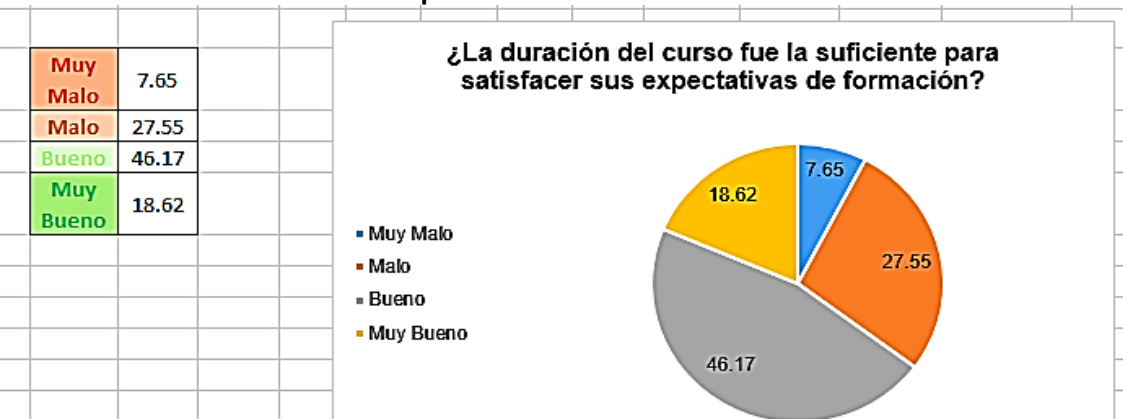
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 11. Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las capacitaciones recibidas?



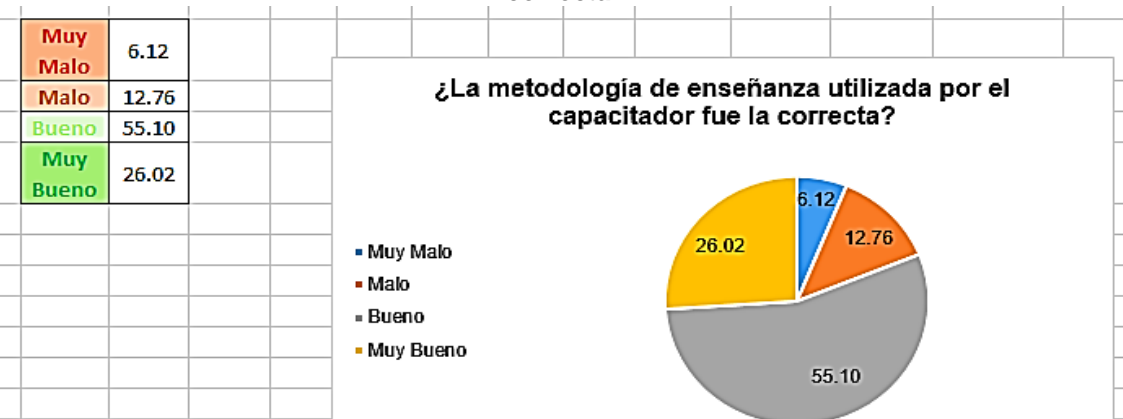
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 12. Pregunta 5: ¿La duración del curso fue la suficientemente para satisfacer sus expectativas de formación?



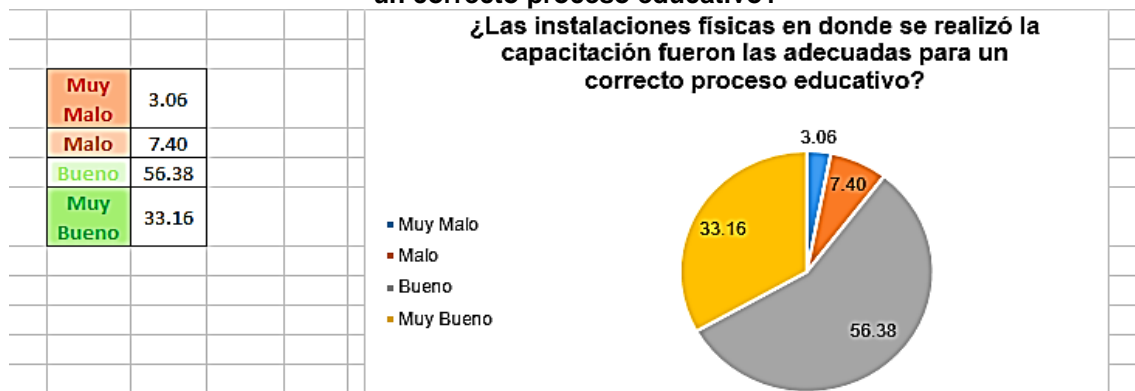
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 13. Pregunta 6: ¿La metodología de enseñanza utilizada por el capacitador fue la correcta?



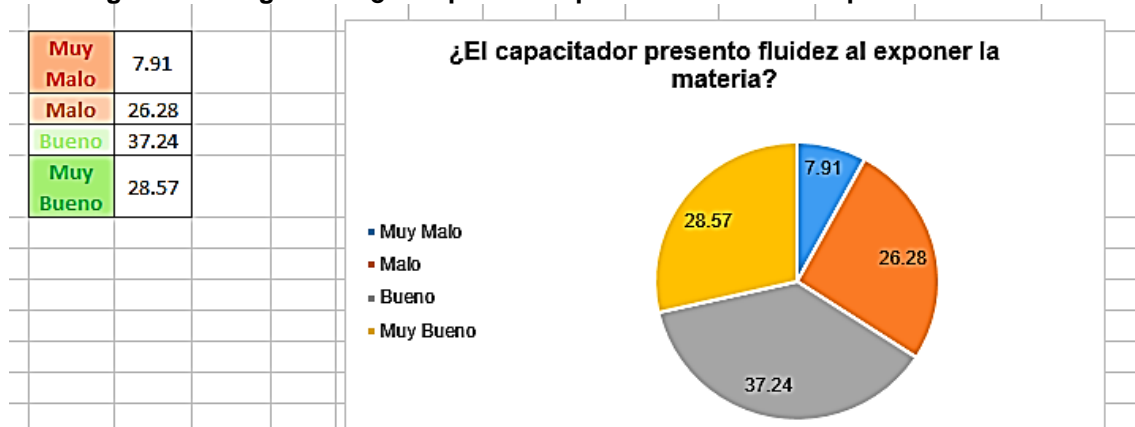
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 14. Pregunta 7: ¿La instalación donde se realizó la capacitación fue la adecuada para un correcto proceso educativo?



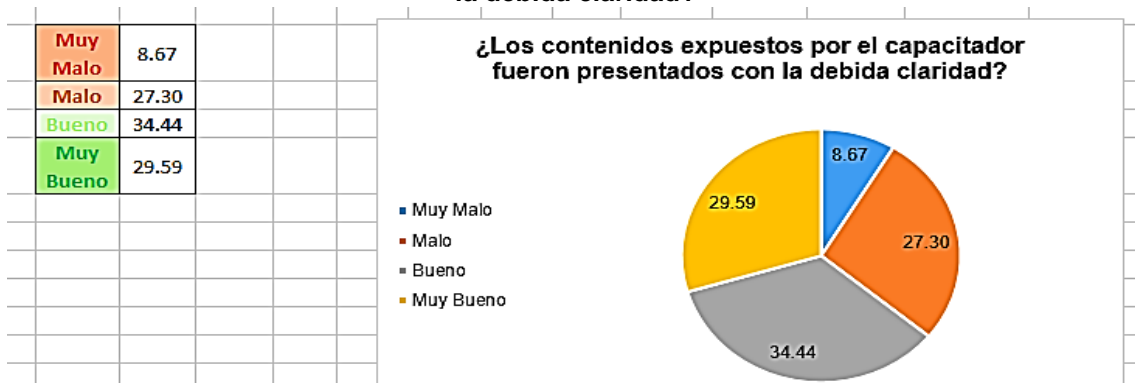
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 15. Pregunta 8: ¿El capacitador presentó fluidez al exponer la materia?



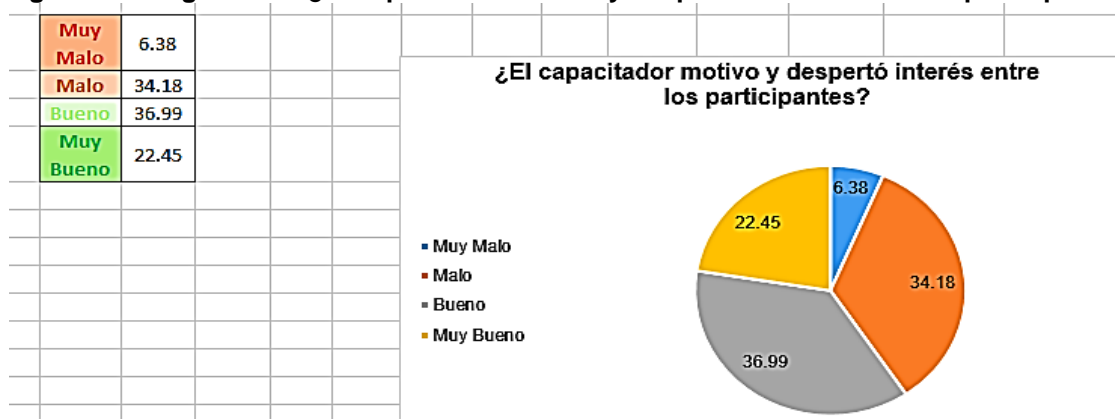
Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 16. Pregunta 9: ¿Los contenidos expuestos en la capacitación fueron presentados con la debida claridad?



Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Figura 17. Pregunta 10: ¿El capacitador motivo y despertó interés entre los participantes?



Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

1.3. Análisis de la encuesta

A continuación, se presentará los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó al total de trabajadores de la fundación Espoir, como método de investigación y se pudo obtener los siguientes resultados:

1.4. Contenidos de las capacitaciones

Se obtuvo que; Un alto porcentaje está de acuerdo con las capacitaciones y el contenido que recibieron de las mismas, con lo cual considera que pueden realizar de mejor manera su trabajo.

Por otro lado, un número considerable de trabajadores no se sienten conformes con las capacitaciones recibidas y consideran que no son útiles para su trabajo.

1.5. Metodología y organización del evento.

Los datos reflejan que un elevado porcentaje de la población se siente conforme con la duración y metodología aplicada de los cursos brindados y aprueban las instalaciones donde se dictan los cursos.

Se obtuvo que un porcentaje representativo de trabajadores siente que los cursos no fueron suficientes para satisfacer todas sus dudas.

1.6. Desempeño de los capacitadores

Los datos reflejan que los capacitadores tuvieron la suficiente capacidad para enganchar a los trabajadores debido a su conocimiento del tema y su fluidez en la materia por lo cual despertaron interés en los participantes.

1.7. Detección de necesidades de capacitación

Se realizará un proceso debidamente estructurado y correctamente definido, para esto se debe saber la planeación estratégica de la institución y por parte de los trabajadores se requiere identificar las necesidades de capacitación.

El objetivo del plan es otorgar los conocimientos necesarios para el crecimiento de los trabajadores, con el fin de que se sienta cómodo, comprometido e identificado con la Fundación.

Se diagnosticará las necesidades de capacitación de los trabajadores mediante las siguientes herramientas:

1.7.1. Entrevista con los jefes de cada departamento

Al realizar el diagnóstico en los diferentes departamentos se encontró con varios hallazgos; entre ellos que para algunos departamentos se realizaron varias capacitaciones y para otras no recibieron ningún tipo de capacitación, esto demuestra que no se maneja un correcto plan de capacitación.

La detección de necesidades por departamento se debe basar en los objetivos del plan estratégico de la fundación, los cuales son los siguientes:

1.7.2. Objetivos estratégicos Fundación Espoir

1.7.2.1. Financieros

- Incrementar la rentabilidad institucional
- Incorporar gestión de riesgos en el negocio
- Garantizar la continuidad del negocio
- Administrar costos

- Balancear el presupuesto
- Garantizar la sostenibilidad

1.7.2.2. Cliente mercado

- Crecimiento del negocio
- Posicionamiento
- Fortalecer el servicio del área de educación
- Fortalecer la comunicación
- Crear medios digitales de la empresa para la comunicación con clientes

1.7.2.3. Procesos internos

- Fortalecer el sistema de control interno
- Definir el nivel de descentralización de cada regional
- Crear canales de comunicación internos
- Diseñar

1.7.2.4. Crecimiento y aprendizaje

- Consolidar el modelo de gestión de talento humano
- Desarrollar un modelo de información general

Figura 18. Objetivos estratégicos Fundación ESPOIR

OBJETIVOS

FINANCIERA	CLIENTE MERCADO
1 Incrementar la rentabilidad institucional	1 Crecimiento del negocio
2 Incorporar gestión de riesgo en el negocio	2 Posicionamiento
3 Garantizar la continuidad del negocio	3 Fortalecer el servicio del área de educación
4	4
5	5
PROCESOS INTERNOS	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1 Fortalecer el Sistema de Control Interno	1 Consolidar el modelo de gestión de Talento Humano
2 Definir el nivel de descentralización de cada regional	2 Desarrollar un modelo de Información Gerencial
3	3
4	4
5	5

1800 ESPOIR 377647
 www.espoir.org.ec

Fuente: (Fundación Espoir, 2020)

#	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR (nombre corto)
1	F	Incorporar la gestión de riesgo en el modelo de negocio	Gestión riesgos
2	F	Garantizar la continuidad del negocio	Continuidad
3	F	Incrementar la rentabilidad institucional	ROA
4	F	Incrementar la rentabilidad institucional	ROE
5	F	Incrementar la rentabilidad institucional	Costo por dólar estimado
6	CM	Crecimiento del negocio	Cartera
7	CM	Crecimiento del negocio	Clientes
8	CM	Posicionamiento	Participación mercado
9	PI	Fortalecer el Sistema de Control Interno	Control Interno
10	PI	Definir el nivel de descentralización de cada regional	Descentralización
11	CA	Mejorar el modelo de gestión de Talento Humano	Modelo TH
12	CA	Fortalecer el servicio del área de Educación	Planes de Educación
13	CA	Contar con un modelo de información Gerencial	SIG

CAPÍTULO II

2. PROPUESTAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

2.1. Análisis de resultados, aprendizajes, regularidades, hallazgos.

La propuesta del diseño del plan de capacitación para la fundación Espoir, tiene como objetivo la mejora de los procesos de capacitación al personal, con el fin de contar con un óptimo nivel de formación de los funcionarios en base a las necesidades de capacitaciones levantadas.

Al observar los resultados obtenidos se determina qué; Un grupo de trabajadores se encuentra satisfecho con las capacitaciones brindadas, por otro lado, también se puede evidenciar un alto porcentaje de trabajadores los cuales califican de forma negativa este proceso, debido a varios factores que intervienen en las capacitaciones y no son de su total satisfacción.

Debido a la informalidad en que se maneja el tema de capacitaciones dentro de la fundación hace que una parte de los trabajadores no estén de acuerdo en la forma de cómo se llevan los procesos de capacitación, causando malestar entre los trabajadores.

2.2. El desarrollo de la solución que se propone

Para la implementación del plan de capacitación en la fundación ESPOIR se trabajará con el departamento de talento humano en conjunto con los directores de cada área, tomando como punto de partida el plan estratégico de la institución en el cual se basarán y seleccionarán las capacitaciones adecuadas a las necesidades de los trabajadores con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos que la fundación pretende cumplir.

Fundación para el desarrollo integral ESPOIR Inició sus actividades en micro finanzas a través de la co-ejecución del Programa Generación de Ingresos, Educación y Salud, iniciado por "The People to People Health Foundation - Project HOPE, que introdujo en Ecuador la metodología de crédito grupal (banca comunal). En el 2001 HOPE transfirió la ejecución del programa a ESPOIR con todos sus activos, cartera y

personal.

En la actualidad la Fundación opera en 6 provincias del país: Manabí, El Oro, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Pichincha, a través de cinco oficinas regionales, 12 agencias y 7 puntos de atención, tiene presencia en 85 cantones del Ecuador y su oficina matriz se encuentra en la ciudad de Quito. (Fundación Espoir, 2020)

2.2.1. Misión:

Impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros (Fundación Espoir, 2020).

2.2.2. Visión:

Contar con una Institución Financiera especializada en micro finanzas, con cobertura nacional, que impulse el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios ecuatorianos, ofreciendo servicios de calidad; que nos permitan obtener un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, respaldados por una estructura organizacional competente, comprometida y orientada al cliente (Fundación Espoir, 2020).

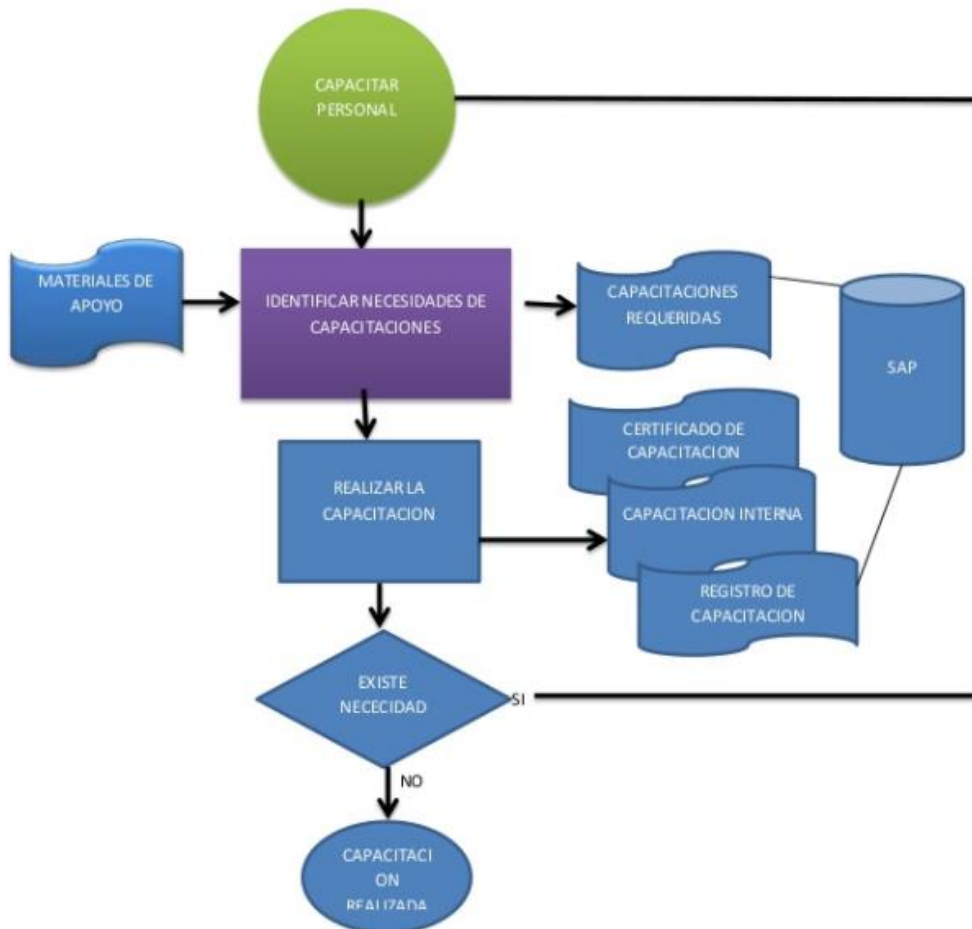
2.2.3. Valores institucionales

- **Lealtad:** Con las clientas, la misión, los objetivos, políticas y las normas de la organización.
- **Solidaridad:** Con las clientas, la institución y los compañeros de trabajo
- **Compromiso:** Con la institución en el cumplimiento de las obligaciones y en el buen uso de los recursos.
- **Disciplina:** En el cumplimiento de las normas y decisiones institucionales y en la ejecución de las actividades.
- **Transparencia:** En el ejercicio de las funciones, y en la toma de decisiones.
- **Apertura:** Para reconocer aciertos y desaciertos, buscando el mejoramiento continuo (Fundación Espoir, 2020).

Productos financieros de la institución.

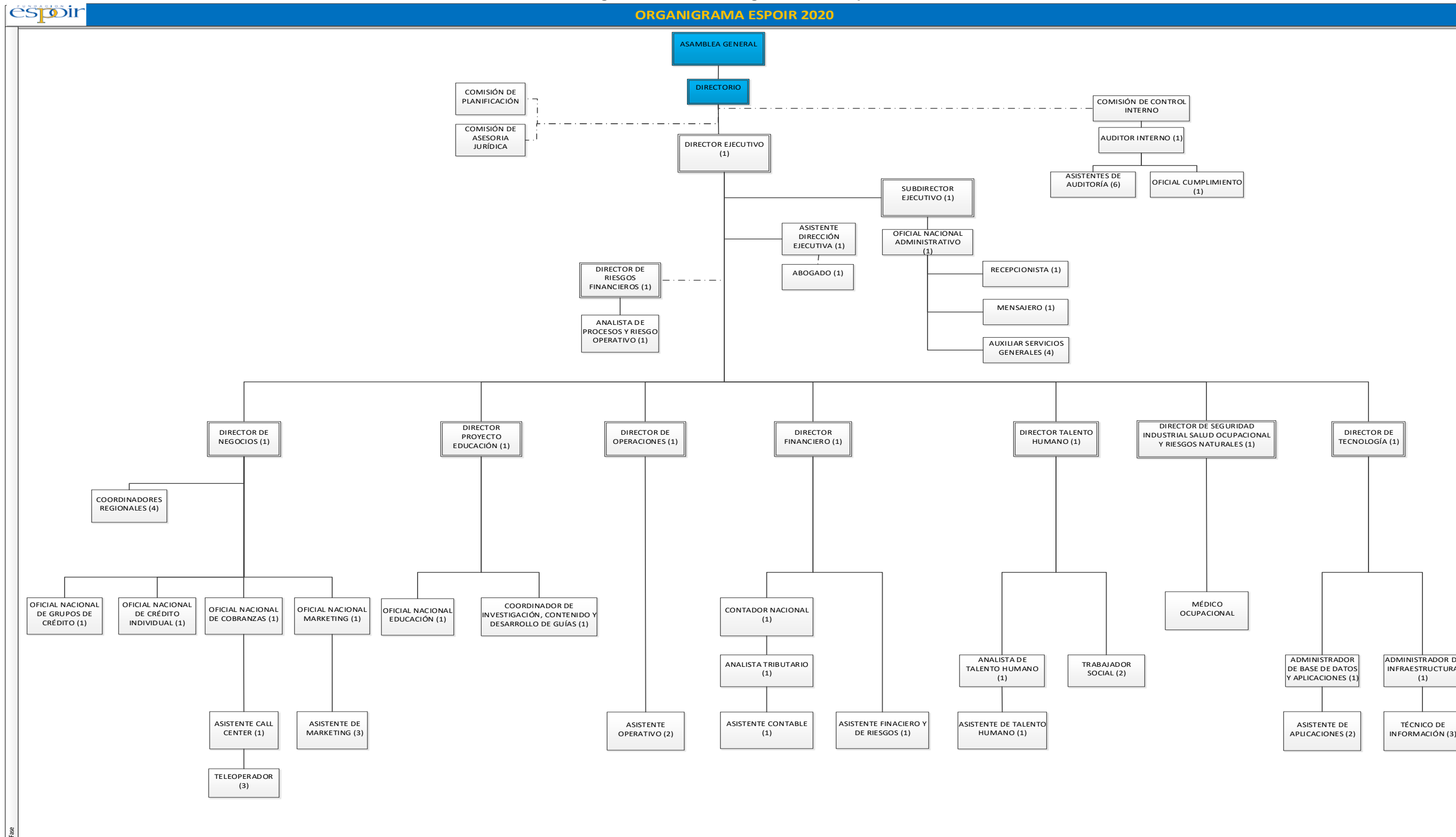
- Crédito individual microempresaria
- Crédito Rural
- Crédito Escolar
- Grupos de crédito
- Créditos emergentes

Figura 19. Flujograma de capacitación



Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo
Fuente: (Sharonandre, 2014)

Figura 20. Estructura Organizacional Espoir



Elaborador por: Ana Gómez
 Fuente: (Fundación Espoir, 2020)

2.3. Plan de capacitación 2021 Fundación Espoir

El presente plan de capacitación será aplicado en el año 2021, esta herramienta detalla las necesidades prioritarias de capacitación para todos los funcionarios de la fundación Espoir

2.3.1. Objetivo

Velar por la capacitación permanente de sus colaboradores de acuerdo a la Planificación Estratégica, objetivos Institucionales, las necesidades Institucionales, exigencias normativas o personales; desarrollando conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades del cargo con el fin de mejorar su desempeño en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en beneficio de todos.

2.3.2. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todos los funcionarios que laboran en Fundación ESPOIR

2.3.3. Extracto

Periódicamente y en base a los objetivos estratégicos, proceso de Evaluación del Desempeño y necesidades de capacitación, el área de Talento Humano detectará, en conjunto con los responsables de área, los requerimientos de capacitación, entrenamiento y/o actualización del personal.

Talento Humano elaborará anualmente un cronograma de capacitación a nivel nacional y las solicitudes del jefe inmediato para capacitaciones específicas; dichos procesos deberán contar con la aprobación de la Dirección Ejecutiva y será incluido dentro del presupuesto de capacitación anual.

2.3.4. Fines del plan de capacitación

Elevar el nivel de conocimiento de los trabajadores en temas requeridos o solicitados y así elevar el rendimiento de la trabajadora y de la empresa.

2.3.5. Procedimiento

El colaborador/a tiene derecho a recibir capacitación cuando lo requiere en las siguientes situaciones:

- Para solucionar problemas de desempeño: aplica en situaciones en que los colaboradores/a no estén realizando funciones referentes al cargo.
- Oportunidades de negocio: creación de nuevo servicio requiriendo que el colaborador se desempeñe de mejor manera.
- Cambios de leyes.
- Nuevo sistema de trabajo.
- Al aplicar la evaluación de desempeño anual: se observa necesidades del colaborador para reforzar al cumplimiento de sus tareas diarias.
- Actualización de objetivos estratégicos.

Es obligación de los colaboradores/as asistir puntualmente a todo evento de capacitación interna o externa. En caso de que no pueda completar el tiempo de asistencia sin justificación alguna presentada a Talento Humano, estará obligado a asumir el 100% del costo del curso.

En el caso de capacitaciones específicas, el jefe inmediato solicitará por escrito el curso que requiera el colaborador para el desempeño de sus funciones; el Asistente de Talento Humano será el encargado de presentar varias opciones seleccionando la adecuada para la respectiva aprobación de la Dirección Ejecutiva y Talento Humano.

Una vez seleccionada la mejor opción el Asistente de Talento Humano tendrá la responsabilidad de contactar al proveedor para completar el proceso de contratación y realizar el pago correspondiente, enviará la invitación a cada uno de los colaboradores con la información necesaria para la capacitación. Al concluir el curso de capacitación, el colaborador/a deberá entregar el certificado.

El informe se realizará anualmente con todos los cursos realizados, con sus respectivos documentos de respaldo.

2.3.6. Financiamiento

El presupuesto de las capacitaciones a realizar el año 2021 fue previamente aprobado por el director ejecutivo y podrá sufrir modificaciones previo a aprobación del mismo. (Los valores de las capacitaciones son referenciales y podrían sufrir modificaciones)

Tabla 5. Presupuesto del Plan de capacitación

N	CURSOS	COSTO
1	Gestión efectiva de riesgos de crédito en entidades financieras	\$300.00
2	Formación de técnico auditor en seguridad ocupacional	\$250.00
3	Derecho tributario	\$150.00
4	Gestión de riesgo operativo	\$850.00
5	Nuevas políticas de crédito individual	\$0.00
6	Plan de auditoría interna basada en riesgos	\$325.00
7	Sistema sus novedades y educación	\$0.00
8	Cierre fiscal 2021 y reformas tributarias	\$250.00
9	Manejo de supervisores con su equipo grupos de crédito	\$0.00
10	Factores de riesgo psicosociales	\$0.00
11	Excel (cambios matriz Excel modificada)	\$0.00
12	Actualización y últimas tendencias en la aplicación de controles del sistema de administración y gestión del riesgo de lavado de activo y de la financiación del terrorismo	\$1,500.00
13	Capacitación programa formación asesores microcrédito	\$3,000.00
14	Control de inventarios físicos en empresas públicas y privadas	\$216.00
15	Estrategia de transformación digital exitosa en instituciones financieras de desarrollo	\$900.00
16	Cobit 2019	\$280.00
17	Auditoría metodológica en la gestión de la cartera de crédito	\$1,000.00
18	Cobranza efectiva megacob	\$720.00
19	Office 365	\$0.00
20	Herramientas analíticas big data	\$0.00
21	Programa habilidades de liderazgo empresarial	\$1,600.00
22	Habilidades gerenciales	\$3,250.00
23	Capacitación abogados	\$3,414.00
24	Entrenamiento intensivo powerfull speakers	\$5,000.00
25	Gestión de seguridad y salud en el trabajo	\$0.00
26	Seguridad ocupacional	\$0.00
27	Higiene industrial	\$0.00
28	Actualización en trabajo social	\$198.00
29	Manejo de clientes difíciles	\$2,937.50
30	Master en micro finanzas y desarrollo social	\$1,401.01
31	Selección, evaluación, capacitación y plan de carrera del talento humano	\$150.00
32	Actualización laboral	\$120.00
	Total	\$27,811.51

Elaborado por: José Leonardo Cevallos Argudo

Fuente: Investigación propia

Tabla 6. Cronograma de cursos.

N	Cursos	Mes												Tipo de curso		
		Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	INT	EXT	
1	Gestión efectiva de riesgos de crédito en entidades financieras						X									X
2	Formación de técnico auditor en seguridad ocupacional	X							X							X
3	Derecho tributario	X						X								X
4	Gestión de riesgo operativo						X									X
5	Nuevas políticas de crédito individual		x											X		
6	Plan de auditoría interna basada en riesgos										x					X
7	Sistema sys novedades y educación		X											X		
8	Cierre fiscal 2021 y reformas tributarias												x			X
9	Manejo de supervisores con su equipo grupos de crédito					x								X		
10	Factores de riesgo psicosociales	x												X		
11	Excel (cambios matriz Excel modificada)		X											X		
12	Actualización y últimas tendencias en la aplicación de controles del sistema de administración y gestión del riesgo de lavado de activo y de la financiación del terrorismo		X													X
13	Capacitación programa formación asesores microcrédito			X												X
14	Control de inventarios físicos en empresas públicas y privadas									x						X
15	Estrategia de transformación digital exitosa en instituciones financieras de desarrollo			X												X
16	Covid 2019					x										X
17	Auditoría metodológica en la gestión de la cartera de crédito								x							X
18	Cobranza efectiva megacob							x								X
19	Office 365	x												X		
20	Herramientas analíticas big data					X			x							X
21	Programa habilidades de liderazgo empresarial							x								X
22	Habilidades gerenciales					X										X
23	Capacitación abogados			x												X
24	Entrenamiento intensivo powerfull speakers							x								X
25	Gestión de seguridad y salud en el trabajo					X										X
26	Seguridad ocupacional						x									X
27	Higiene industrial							x								X
28	Actualización en trabajo social		x													X
29	Manejo de clientes difíciles			x												X
30	Master en micro finanzas y desarrollo social			x												X
31	Selección, evaluación, capacitación y plan de carrera del talento humano	x														X
32	Actualización laboral	x														X

Elaborador por: José Cevallos

Fuente: José Cevallos

2.4. Costo beneficio del plan de capacitación

- Los trabajadores que reciben los cursos podrán cumplir con su trabajo de forma más eficiente y eficaz, debido a que ya conocerán como deben realizar sus actividades utilizando los métodos más idóneos, esto desembocara en que el trabajador se sienta más comprometidos con la institución y generara un aumento de productividad en su trabajo.

- Los trabajadores se motivarán por lo cual generan un buen clima laboral y el sentido de pertenencia hacia la institución incrementara.

- Mejorará el nivel de conocimiento de las actividades que realiza en su trabajo diario, puesto que estos se amplían y permiten que el trabajador doquiera nuevas habilidades y destrezas.

- Motiva a que los trabajadores se sientan identificados con los objetivos estratégicos de la fundación.

- Incrementa el nivel de confianza de los trabajadores al obtener los conocimientos para realizar su trabajo.

- Incrementa la oportunidad de los trabajadores para que puedan ir ascendiendo dentro de la organización.

- La solución de problemas por parte de los trabajadores se agilizará debido a que tendrás el conocimiento y buscaran la alternativa correcta al inconveniente.

- Se incrementará la productividad del negocio, generando mayor ingreso y por ende rentabilidad en la parte económica dentro de la fundición.

CONCLUSIONES

- Se pudo observar que en los años anteriores el tema de capacitación se lo manejo de forma muy informal y no se tenía las necesidades reales de capacitación.
- También se evidencio la falta de compromiso con su equipo de trabajo de un minúsculo grupo de directores / jefes debido a que no veían de buena manera el tema de capacitar a su personal.
- El escaso seguimiento que se da al personal capacitado deriva en no tener indicadores, de esta forma no se puede obtener información si las capacitaciones cumplieron su cometido.
- Se concluye que el director ejecutivo está a favor y muy comprometido con el tema de capacitaciones de todo el personal, ya que ve como una oportunidad de crecimiento tanto para los trabajadores como para la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda por medios internos a toda la organización el presente plan de capacitación.
- Se recomienda el año siguiente realizar una evaluación de desempeño con el fin de poder trabajar con esta herramienta para realizar el plan de capacitación de año siguiente.
- Se recomienda al área de talento humano que realice el seguimiento de las capacitaciones con el fin de que al culminar el año se realice una retroalimentación con los directores de cada departamento y así mejorar el plan para el año siguiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aglaia. (15 de Abril de 2020). *¿Qué es Microsoft Forms?* Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de Aglaia: <https://aglaia.es/blog/office-365/que-es-microsoft-forms/>
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Angulo López, E. (Julio de 2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. un estudio de caso*. Recuperado el 07 de mayo de 2021, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/eal.zip>
- Arcos Santos, A. F. (01 de julio de 2014). *Diseño de un plan de capacitación para las PYME's en servicio al cliente*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8939/1/58145_1.pdf
- Asociación Mexicana de Dirección en Recursos Humanos. (agosto de 2017). *El modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- Barcelo, J. C. (21 de octubre de 2018). *Cómo elaborar un plan de capacitación*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2020, de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/como-elaborar-plan-de-capacitacion/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* Idalberto Chiavenato. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Capacitación y desarrollo de personal*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de Centro de Estudios Universitarios de Monterrey: <https://www.studocu.com/es-mx/document/centro-de-estudios-universitarios->

de-monterrey-ac/planeacion-estrategica-de-recursos-humanos/resumenes/capacitacion-y-desarrollo-de-personal/7883530/view

Cronbach, L. J. (1951). Coeficiente de Alfa de Cronbach. Fresno, Estados Unidos.

Díaz, A. (01 de enero de 2018). *Importancia de la capacitación empresarial*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <https://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>

Ecuador, Congreso Nacional. (23 de enero de 2001). *Ley general de instituciones del sistema financiero, codificación*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 250 de 23-ene-2001 Última modificación: 12-mar-2012.

Ecuador, Secretaría Técnica Planificación. (22 de septiembre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida*. Recuperado el 06 de enero de 2021, de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros. (2002). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Quito, Ecuador: Resolución No JB-2002-457 de 10 de junio del 2002.

Ecuador, Unidad de Análisis Financiero y Económico. (21 de junio de 2016). *Norma para la prevención del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos dirigidos a los sujetos obligados a reportar bajo los sujetos de la (UAFE)*. Quito, Ecuador: Resolución No. UAFE-DG-2020-0089.

Frías Navarro, D. (2019). *Análisis de la consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://docplayer.es/22648856-Apuntes-de-spss-dolores-frias-navarro-universidad-de-valencia-2014.html>

Fundación Espoir. (2019). *Reglamento Interno Espoir*. Quito, Pichincha, Ecuador: Fundación Espoir.

Fundación Espoir. (junio de 2020). Datos obtenidos en la visita de campo y extracción

de datos de la empresa. Quito.

Fundación Espoir. (2020). *Misión, visión*. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de Quienes somos: <http://www.espoir.org.ec/misionvision.html>

Fundación Espoir. (2020). *Reseña histórica*. Recuperado el 11 de febrero de 2021, de Quienes somos: <http://www.espoir.org.ec/resena.html>

Fundación Espoir. (2020). *Valores institucionales*. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <http://www.espoir.org.ec/valorescorporativos.html>

Fundación Espoir. (2020). *Memoria institucional 2020*. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de http://www.espoir.org.ec/assets/memoriaespoir2020_.pdf

Generacion Internalgroup. (23 de julio de 2020). *Tipos de capacitación*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://generacion.com.co/talento-humano/tipos-de-capacitacion/>

HumanDraft. (28 de agosto de 2017). *Deteccion de Necesidades de Capacitacion (DNC)*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2020, de <https://humandraft.com/2017/08/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-dnc/#:~:text=El%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Necesidades%20de,los%20objetivos%20de%20la%20misma.>

Infantino, M. (29 de enero de 2015). *Beneficios de la capacitación para las empresas*. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de <https://www.licenciasonline.com/ar/es/noticias/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas>

Llauradó, O. (12 de diciembre de 2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado el 19 de octubre de 2020, de Netquest: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

López Sigcho, M. C. (2011). *Proceso de elaboracion de un plan de capacitacion que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacion laboral*. Recuperado el 6 de febrero de 2021, de Universidad de las Americas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1814/1/UDLA-EC-TPO-2011->

12.pdf

Los Recursos Humanos. (10 de abril de 2016). *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado el 14 de febrero de 2021, de <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Mazón Ocaña, E. (2018). *Formalización de las microfinanzas y su impacto en el desarrollo del sistema financiero Ecuatoriano*. Recuperado el 21 de octubre de 2020, de Superintendencia de Bancos: https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/09/formalizacion_microfinanzas_2018.pdf

Medina, F. (noviembre de 2014). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión ROI para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, Correspondiente al periodo fiscal 2013*. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>

Mitjana Ruiz, L. (2021). *Alfa de Cronbach (α): qué es y cómo se usa en estadística*. Recuperado el 04 de noviembre de 2020, de [psicologiyamente.com: https://psicologiyamente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach](https://psicologiyamente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach)

Porter, M. E. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Quero Virla, M. (agosto de 2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado el 14 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

QuestionPro Software de Encuestas. (2021). *¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla?* Recuperado el 31 de marzo de 2021, de QuestionPro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/>

Raffino, M. E. (25 de octubre de 2020). *Qué es una entrevista*. Recuperado el 04 de mayo de 2021, de <https://concepto.de/entrevista/>

Retos Directivos. (16 de marzo de 2020). *Microentorno de una empresa: definición y factores*. Recuperado el 12 de octubre de 2020, de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/>

Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Recuperado el 26 de mayo de 2021, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Rubio, D. (septiembre de 2020). *Desarrollo de herramientas de investigación y gestión empresarial para el apoyo a la investigación*. Quito, Ecuador.

Ruiz Medina, M. I. (marzo de 2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguipopular en Culiacan*. Recuperado el 23 de Marzo de 2021, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/mirm.zip>

Sharonandre. (02 de diciembre de 2014). *Flujograma: procesos administrativos*. Recuperado el 27 de febrero de 2021, de <https://pt.slideshare.net/Sharonandre/flujograma-42265321>

Sigcho López, M. C. (2011). *Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Universidad de las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1814/1/UDLA-EC-TPO-2011-12.pdf>

Sobrado, J. D. (23 de noviembre de 2017). *La inutilidad de las encuestas de satisfacción en cursos de formación*. Recuperado el 29 de enero de 2021, de Learning Legendario: <https://learninglegendario.com/encuestas-satisfaccion/>

- Sosa Guerra, Y. F. (enero de 2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Superior Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa*. Recuperado el 07 de febrero de 2021, de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>
- Vaca, J. (26 de agosto de 2016). *Situación de las microfinanzas en el Ecuador*. Recuperado el 21 de noviembre de 2020, de Portal FinDev: <https://www.findevgateway.org/es/blog/2016/08/situacion-de-las-microfinanzas-en-el-ecuador>