

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Agila Ullcu Andrea Dennise
Lasso Torres Arianna Lilibeth
Llunitasig Claudio Marjorie Gabriela
Vargas Yacelga Gabriela Alexandra
Vásquez Veloz Pamela Vanessa

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión
del Talento Humano**

Director: Nathalie Chauvin

Marisol Carvajal C.

“DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN CUALQUIER UNIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO CACPECO, UTILIZANDO METODOLOGÍAS AGILES, AL IGUAL QUE
LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Agila Ullcu Andrea Dennise, Lasso Torres Arianna Lilibeth, Llumitasig Claudio Marjorie, Yacelga Gabriela Alexandra y Vásquez Veloz Pamela Vanessa, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Agila Ullcu Andrea Dennise



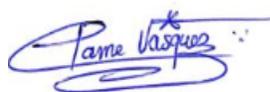
Lasso Torres Arianna Lilibeth



Llumitasig Claudio Marjorie Gabriela



Vargas Yacelga Gabriela Alexandra



Vásquez Veloz Pamela Vanessa

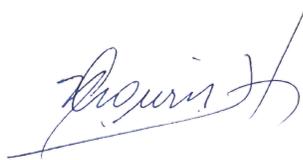
APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotras Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin A., declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **nombre y apellido de los integrantes**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin A.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Pamela Vasquez

Este título quiero dedicar a mis padres por ser mi ejemplo de vida, a mis hijos porque desde que empezó a latir sus corazoncitos me acompañaron tanto en mi Ingeniería y ahora en mi Maestría y a mi esposo porque me ha enseñado algo que no me había dado cuenta y es que, todo lo que me propongo siempre lo consigo por mi perseverancia y esfuerzo pero sobre todo porque estuvo conmigo en este proceso muy importante para mí; pero en especial agradecer a Dios por darme la vida y esta oportunidad para ser una mejor persona, profesional, hija, madre y esposa.

Ariana Lasso

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes que me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron alcanzar mis anhelos, ahora en especial este logro va dedicado a mi hijo quien me a dado la fuerza y sentido a mi vida, esto es para crear un futuro mejor para ti y enseñarte a vivir. Le pido a la vida que me permita vivir muchos años para acompañarte en lo dulce y en lo amargo y cumplir cada meta que desees, no quiero que seas como yo; espero que seas mucho más que yo.

Gabriala Vargas

Este trabajo de tesis de maestría deseo dedicar a mi esposo e hija que han sido mi motor principal para conseguir este gran logro, a mis padres que siempre han sido un ejemplo a seguir por su trabajo y perseverancia en conseguir las cosas que se proponen, a mis hermanos que siempre estuvieron para darme palabras de ánimos y continuar con mi meta; todo esto no hubiera sido posible sin la ayuda y guía de Jehová Dios que nos da todo para ser felices.

Marjorie Llumitasig

Dedico este título con todo mi amor y gratitud a mis padres, por su apoyo incondicional. A mi lugar de trabajo, CACPECO por brindarme las oportunidades para crecer y aprender de forma profesional. Finalmente, lo dedico a mi fortaleza a mi esposo, a mi hija y a mi nuevo ser de luz, por su paciencia, amor y motivación diaria, ustedes me han dado la fuerza para alcanzar este logro. Sin ustedes, este sueño no habría sido posible, gracias a la vida y a Dios por todas las bendiciones en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	16
1.1 MARCO REFERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPECO LTDA.	16
1.1.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.	18
1.1.2 ACTIVIDADES, MARCAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	19
1.1.2.1 Productos de Captación.	19
1.1.2.2 Productos de Colocación.	21
1.1.3. UBICACIÓN DE LA SEDE, UBICACIÓN DE LAS OPERACIONES, PROPIEDAD Y FORMA JURÍDICA COBERTURA.	23
1.1.4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EMPLEADOS Y OTROS TRABAJADORES.	25
1.2. PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	32
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
1.2.1. ANÁLISIS PESTEL	36
1.2.2. 5 fuerzas de PORTER	42
1.2.3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS FODA	44
1.3. FINES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	46
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	47
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
1.3.3 HIPÓTESIS QUE PLANTEA ESTE TRABAJO	47
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	48
CAPITULO II	50
2. MARCO CONCEPTUAL	50

	6
2.1. PLAN DE FORMACIÓN	50
2.2. RETENCIÓN DE TALENTOS	54
2.3. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE CACPECO	54
2.3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	55
2.3.2 TALENTO HUMANO	57
2.3.3 UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR TALENTOS	58
2.3.4 ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	60
2.3.5 COMPETENCIAS ASOCIADAS A LOS TALENTOS	62
2.3.6 MODELOS DE COMPETENCIAS	64
2.3.7 ESTUDIO DE COMPETENCIA DE TALENTO HUMANO	65
2.3.8 METODOLOGÍA AGILE	68
2.3.9 METODOLOGÍA: DESIGN THINKING	70
2.4 CONTRATACIÓN LABORAL, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNANZA CORPORATIVA	72
2.4.1 HABILIDADES DIGITALES	73
2.4.2 LIDERAZGO DIGITAL	74
2.4.2.1 Competencias de Liderazgo Digital	74
2.4.2.2 Propósitos de la Tecnología	75
<u>CAPITULO III</u>	<u>76</u>
<u>3. METODOLOGÍA</u>	<u>76</u>
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO	76
3.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DE METODOLOGÍA ÁGIL ADOPTADA	80
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	82
3.4. ANÁLISIS DE DATOS	84

CAPITULO IV	89
4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	89
4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA	89
4.2 ACCIONES A SEGUIR SEGÚN LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING	89
4.3 DESARROLLO DE LAS FACES DEL DESIGN THINKING	92
4.4 IMPACTO FINANCIERO	106
4.4.1 PRESUPUESTO DEL DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LA COOPERATIVA	107
4.4.1.1 Costo Total remuneración mensual del responsable de capacitación	107
4.4.1.2 Costos para el Desarrollo del Proyecto	109
4.4.2 MEDICIÓN DE IMPACTOS	111
4.4.3 COMUNICACIÓN	115
4.4.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN	115
CAPITULO V	118
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1. CONCLUSIONES GENERALES	118
5.2 CONTRIBUCIONES	120
5.2.1. CONTRIBUCIÓN A NIVEL PERSONAL	120
5.2.2. CONTRIBUCIÓN A NIVEL ACADÉMICO	120
5.2.3. CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	121
5.2.4. LIMITACIONES DEL PROYECTO	121
5.3 RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Numérico Total del Personal de CACPECO LTDA.....	25
Tabla 2. Numérico del Personal por Cargos en Agencias.....	27
Tabla 3. Numérico del Personal por Cargos en Matriz.....	28
Tabla 4. Numérico del Personal por cargo en Corporativo.....	29
Tabla 5. Análisis PESTEL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO.....	41
Tabla 6. Análisis DAFO de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO.. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 7. Insights de Talento Humano	85
Tabla 8. Ejemplo 1 de Competencias Digitales	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Ejemplo 2 de Competencias Digitales	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10. Ejemplo 3 de Competencias Digitales	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Remuneración mensual responsable de capacitación de talento humano	107
Tabla 12. Valor por hora de la responsable de capacitación.....	108
Tabla 13. Valor de la responsable de Capacitación.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14. Valor del Equipo Consultor de metodologías ágiles....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Presupuesto total estimado del costo interno y externo del desarrollo del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16. Costo total remuneración mensual del Programador junior.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17. Ilustración, Valor hora Programador junior	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18. Costos del Desarrollo del Proyecto / Modificación Módulo de Capacitación	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 19. Presupuesto para la Innovación Tecnológica..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 20. Costo de Programas de Software **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 21. Costos en la Capacitación **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 22. Remuneración Mensual Promedio Líderes **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 23. Remuneración Promedio de los Líderes de Área..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 24. Costo de implementación de Estructura Organizacional**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 25. Remuneración Mensual Asistente de Soporte Tecnológico**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 26. Valor hora mes del Asistente de Soporte Tecnológico **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 27. Valor Total de Trabajo Remoto **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 28. Valor de Remuneración Mensual del Diseñador Gráfico**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 29. Employer Branding..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 30. Presupuesto Total..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 31. Medición de Impactos..... **¡Error! Marcador no definido.**

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la Cooperativa por Provincia.....	24
Figura 2. Representación del modelo de Gestión del Recurso Humano	55
Figura 3. Plan de Investigación método de encuesta.....	83
Figura 4. Plan de Investigación metodología de entrevista	84
Figura 5. Formato para Empatizar	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Componentes del Talento.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Era DI en CACPECO	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. Modelo de Relación.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Componentes de la Competencia	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Componentes de las Competencias para CACPECO. ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 11. Modelo de Competencias	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12. Historieta del Desarrollo del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13. Modelo de Retroalimentación BODI	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14. Matriz Plan de Comunicación	116

RESUMEN

Este trabajo trata sobre la implementación de un plan de formación diseñado bajo la metodología ágil Design Thinking. El objetivo principal es mejorar la motivación, la productividad y el crecimiento profesional de los colaboradores, fortaleciendo a la vez la competitividad de la organización. La metodología permitió un proceso estructurado, comenzando con un diagnóstico inicial que identificó las principales problemáticas mediante encuestas y análisis participativos. Posteriormente, en las fases de idear y prototipar, se diseñaron soluciones innovadoras, incluyendo módulos híbridos de formación, herramientas tecnológicas interactivas y estrategias de reconocimiento dinámico. Con esto se demuestra la efectividad de las estrategias implementadas, exponiendo que invertir en el desarrollo del talento humano fortalece el desempeño individual, y la cohesión y la capacidad colectiva de la organización para enfrentar retos estratégicos. En conclusión, este plan de formación resuelve las necesidades detectadas, e impulsa una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo y el reconocimiento del talento como motor clave del éxito.

Palabras claves: Plan de formación, Metodología ágil, Design Thinking, Talento humano, Motivación, Desarrollo profesional.

ABSTRACT

This work focuses on the implementation of a training plan designed using the agile methodology Design Thinking. The main objective is to enhance motivation, productivity, and professional growth among employees while simultaneously strengthening the organization's competitiveness. The methodology enabled a structured process, starting with an initial diagnosis that identified key issues through surveys and participatory analysis. Subsequently, during the ideation and prototyping phases, innovative solutions were designed, including hybrid training modules, interactive technological tools, and dynamic recognition strategies. This demonstrates the effectiveness of the implemented strategies, highlighting that investing in human talent development strengthens individual performance, organizational cohesion, and collective capacity to address strategic challenges. In conclusion, this training plan addresses the identified needs and fosters an organizational culture focused on continuous learning and the recognition of talent as a key driver of success.

Keywords: Training plan, Agile methodology, Design Thinking, Human talent, Motivation, Professional development.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío constante de cuidar el bienestar y fomentar la motivación del talento humano, mientras optimizan la productividad y se adaptan a un entorno competitivo en constante cambio. La creciente demanda de conocimientos especializados, la innovación tecnológica y la necesidad de gestionar eficientemente los recursos financieros obligan a las empresas a crear o ajustar estrategias y metodologías que respondan a sus necesidades y objetivos institucionales. Este panorama exige que las organizaciones mantengan su competitividad a través de enfoques dinámicos que garanticen no solo resultados inmediatos, sino también sostenibilidad a largo plazo.

Entre las metodologías que demuestran eficacia en este contexto se destacan las metodologías ágiles, desarrolladas en los años noventa como respuesta a las limitaciones de los enfoques tradicionales, las cuales priorizan la flexibilidad, la colaboración y la capacidad de respuesta rápida ante los cambios, lo que reduce pérdidas económicas asociadas a estrategias ineficientes, errores en los procesos y tiempos prolongados en la ejecución de tareas. Su aplicación permite replantear las dinámicas organizacionales, ofreciendo una herramienta clave para optimizar procesos internos y alinear los objetivos individuales con las metas estratégicas de las organizaciones.

Este trabajo aborda entonces el diseño de un plan de formación basado en metodologías ágiles, dirigido específicamente a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA. La propuesta parte de una revisión del desempeño actual del personal, identificando las áreas de oportunidad y las fortalezas que se deben potenciar. Este análisis busca evaluar las competencias técnicas y habilidades del equipo, y también determinar cómo estas influyen en su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos de la cooperativa.

La revisión de desempeño es un componente muy importante en este proceso, ya que permite entender de manera precisa el nivel de contribución de cada colaborador, su alineación con los valores organizacionales y su impacto en la productividad. Además, facilita la identificación de habilidades críticas que necesitan desarrollarse para garantizar que cada rol esté enfocado en el logro de resultados medibles y sostenibles. A través de esta evaluación, se establecen las bases para diseñar un plan de formación que impulse la motivación, refuerce el compromiso y desarrollo profesional y optimice el desempeño del talento humano.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan de formación utilizando metodologías ágiles para incrementar la motivación, desarrollo profesional y la productividad de los colaboradores de CACPECO. Este enfoque responde a las necesidades actuales de la cooperativa, y contribuye a fortalecer su cultura organizacional, promoviendo un entorno que favorezca la retención del personal y el desarrollo continuo. De esta manera, se busca garantizar la permanencia de la organización en el tiempo, consolidando su posicionamiento en el mercado y reafirmando su compromiso con la excelencia y la sostenibilidad.

CAPÍTULO I

1. Identificación del Proyecto

En este capítulo se detallará la información más relevante de CACPECO, lo que permitirá tener un panorama amplio, claro y preciso de la organización, así como también los productos y servicio que ofrece a sus socios, colaboradores y demás integrantes de CACPECO y que la diferencia de la competencia.

1.1 Marco referencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO Ltda., fundada en 1988 en Latacunga, Ecuador, es una institución financiera de carácter autónomo e independiente. Desde sus inicios, se consolida como un actor fundamental en la inclusión financiera, apoyando el desarrollo de microempresarios, artesanos y emprendedores en las provincias del centro del país. Su misión trasciende la simple provisión de servicios financieros, ya que busca generar un impacto positivo en la calidad de vida de sus socios y en el desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera.

La historia de CACPECO está marcada por una firme convicción en los principios cooperativos, como la solidaridad, la integridad y el compromiso social. Durante más de tres décadas, la cooperativa ha evolucionado para adaptarse a los desafíos económicos, sociales y tecnológicos, convirtiéndose en pionera en la implementación de microcréditos responsables y servicios financieros innovadores.

La filosofía institucional de CACPECO está anclada en valores fundamentales como la pasión, la responsabilidad y la búsqueda del bienestar común. Su misión se enfoca en ofrecer productos y servicios financieros de excelencia, sostenibles y accesibles, respaldados por tecnología avanzada y un talento humano comprometido. Su visión la posiciona como una

cooperativa sólida y sostenible, que genera confianza y respaldo en sus socios al acompañarlos en el cumplimiento de sus objetivos de vida.

Por otro lado, el modelo de gobernanza de CACPECO se basa en principios de transparencia, prudencia financiera y responsabilidad. La Asamblea General, como máximo órgano de decisión, asegura que las políticas y estrategias de la cooperativa estén alineadas con su propósito institucional y los principios internacionales de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). La implementación del Código del Buen Gobierno Cooperativo refuerza su compromiso ético, garantizando la integridad y el desarrollo sostenible de sus operaciones.

Además, CACPECO promueve una cultura de lucha contra la corrupción mediante la adopción de un Sistema de Gestión Antisoborno y la actualización constante de su manual de prevención de lavado de activos. Estas acciones reflejan su compromiso con la transparencia y el respeto hacia sus socios, colaboradores y comunidades.

Así mismo, la cooperativa desempeña un papel muy importante en la dinamización de la economía local, especialmente en sectores microempresariales y artesanales. Con presencia en cinco provincias del Ecuador, cuenta con una red de agencias y oficinas que facilitan el acceso a servicios financieros inclusivos y personalizados. Su oferta de productos abarca desde microcréditos y líneas de consumo hasta innovadores productos como ECOCACPECO, enfocados en el financiamiento de proyectos sostenibles.

CACPECO también es reconocida por su impacto social, que se evidencia en programas como la educación financiera, la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres, quienes representan el 42% de su cartera de crédito. Estas iniciativas fortalecen el tejido social y contribuyen al desarrollo sostenible de las comunidades.

Y un punto importante también es que la transformación digital es una de las prioridades estratégicas de CACPECO, que busca optimizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia de sus socios. A través de plataformas digitales y soluciones tecnológicas, como la automatización de procesos y el reconocimiento biométrico, la cooperativa promueve la inclusión financiera y facilita el acceso a sus servicios.

En el ámbito ambiental, se compromete a reducir su huella de carbono mediante programas de forestación, reciclaje y optimización del uso de recursos.

1.1.1 Misión, Visión, Valores.

Misión: CACPECO LTDA (2024) se centra en “entregar productos y servicios solidarios de excelencia, con gestión sostenible apoyados en tecnología vanguardista y talento humano comprometido” (p.1).

Visión: CACPECO LTDA (2024) será reconocida como una Cooperativa Sostenible, que consolide relaciones de confianza con sus socios, en respaldo a sus proyectos de vida; con un servicio innovador, seguro y dinámico (p.1).

Valores:

- **Solidaridad:** Cooperamos en soluciones proactivas que generen bienestar común.
- **Pasión:** Vivimos actitudes, emociones y experiencias de armonía y afinidad con la Institución y con quienes forman parte de ella.
- **Compromiso:** Colaboramos al máximo con nuestras capacidades para sacar adelante los propósitos institucionales.
- **Integridad:** Practicamos la sinceridad, integridad, hacemos lo correcto.
- **Responsabilidad:** Perseveramos en nuestras labores diarias con fidelidad ante la convicción de hacer el bien a la Cooperativa.

CACPECO LTDA es una entidad financiera, liderada por un Gerente General, representada por un Consejo de Administración y Vigilancia, se maneja con los fondos de todos sus socios (clientes), utiliza una estructura jurídica que emplea amplios procedimientos administrativos y legales, lo que hace que la informatización sea crucial para una gestión eficiente, precisa y exacta de las transacciones.

1.1.2 Actividades, Marcas, Productos y Servicios

En esta parte, se explora los elementos clave de la propuesta de valor de la empresa que le permiten ofrecer valor a sus clientes. Para lograrlo, se examinó la idea de producto y sus diversas clasificaciones, considerando sus características, vida útil y métodos de consumo. A continuación, se definió las nociones de servicio y concepto, considerando su naturaleza intangible, e investigaremos estrategias para formular un plan detallado de productos, servicios y conceptos que ofrezcan valor a los consumidores y satisfagan sus necesidades.

Posteriormente, se analiza los diversos métodos que emplean las empresas para agregar valor a los consumidores, ya sea a través de la gestión de las características del producto o a través de la innovación y el crecimiento de nuevos productos. Para ello, se centra en algunas de las características principales del producto, como la calidad, el diseño, la garantía y la atención al cliente.

1.1.2.1 Productos de Captación.

Al tratarse de un procedimiento metódico que incluye identificar, atraer y retener al personal de élite que se adapta perfectamente a las necesidades de la organización centradas en los productos, en este sentido, CACPECO LTDA supone varias maneras de atraer dinero y buscar que la gente se interese por traer recursos económicos a la Cooperativa, a continuación, se detalla la oferta en productos denominados de captación de recursos:

- Tipos de Cuenta:
 - a) Ahorro: se brinda a través de una libreta de ahorros física o virtual que le permite al socio hacer depósitos o retiros.
 - b) Básica: es una cuenta que no requiere muchos requisitos, promueve la accesibilidad e inclusión financiera.
 - c) Inversión: es una cuenta de ahorro programado mensual.
 - d) Súper Cuenta: libreta de ahorros diseñada para niños de entre 0 a 15 años de edad.
 - e) Ahorro Corporativo IFIS: es una cuenta de ahorros exclusiva para instituciones financieras que desean mayor rentabilidad que una cuenta de ahorros tradicional.
 - f) Práctica: son órdenes de retiro pagaderas exclusivamente en todas las oficinas de CACPECO.
 - g) Depósito a Plazo Fijo: dinero pactado a un tiempo determinado con el que se percibe mayor rentabilidad que en ahorro a la vista.
- Otros Servicios: tarjeta de débito, red de servicios pago ágil, pago de nómina, convenio de débito y crédito en cuenta, transferencias interbancarias (SPI envío), acreditaciones banco central (transferencias recibidas), remesas del exterior, pago del RIMPE, matriculación vehicular, pago del bono de desarrollo humano, pago de SUPA (servicio único de pensión alimenticia), red de servicios facilito, seguro de desgravamen, seguro de incendios y líneas aliadas, pago de planillas de energía eléctrica ELEPCO S.A, CACPECO digital.

Para empezar, CACPECO LTDA utiliza software contable y financiero para garantizar que sus registros financieros estén actualizados, un factor crucial que permite a la gerencia tomar decisiones rápidas e informadas para el crecimiento de la organización. Además, el desempeño

financiero de la cooperativa es bastante impresionante. Principalmente, el 75% de sus activos están invertidos en préstamos, lo que es típico para una cooperativa de ahorro y crédito. Además, el 95% de estos activos generan ingresos, lo que refleja la estrategia de la cooperativa de evitar inversiones en activos improductivos para mejorar la eficiencia de sus operaciones financieras, respaldada por un enfoque rentable, que también ofrece tasas de interés más bajas a sus miembros que las del mercado.

Como se mencionó anteriormente, la principal fuente de ingresos de la cooperativa proviene de las contribuciones sociales, que representan el 70% de sus activos. Desde un punto de vista financiero, esto podría parecer una desventaja, ya que las normas del sector sugieren que los depósitos deberían representar entre el 70% y el 80% de los activos, una cifra que CACPECO LTDA no alcanza debido a su base social que, con sus ingresos limitados, tiene una capacidad reducida para ahorrar, lo que resulta en que los depósitos solo representen el 20% de sus activos.

1.1.2.2 Productos de Colocación.

La colocación de productos es una estrategia promocional en la que un producto o servicio se presenta en diversos medios, En tal sentido, la cooperativa estudiada permite un enfoque de táctica de marketing integrada, en el cual los créditos que CACPECO puede otorgar dentro de los segmentos comercial, consumo, vivienda y microcrédito, se califica conforme a la actividad y perfil de los socios, el destino, fuente de repago. Cabe indicar que se debe considerar lo estipulado en la codificación de las normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de Entidades del Sistema Financiero Nacional, las cuales son emitidas por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera.

- a) **Créditos Comerciales Prioritarios:** Son otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales

superiores a USD \$100,000 destinado a la adquisición tanto de bienes como de servicios para actividades de carácter productivo y comercial. Este segmento es incluido en las operaciones de financiamiento de vehículos pesados, y de capital de trabajo. La Cooperativa otorgará dentro de esta línea de crédito los subsegmentos denominados Comercial Prioritario Corporativo, Comercial Prioritario Empresarial y Comercial Prioritario Pymes.

b) **Créditos de Consumo:** Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición o pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, adquisición de vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

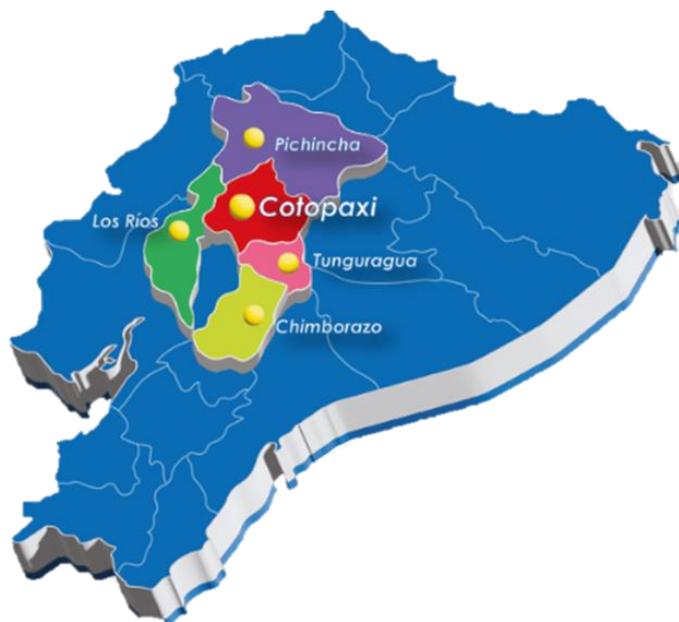
c) **Créditos Inmobiliarios:** Son los otorgados con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para adquisición de vivienda terminada para el uso del deudor y su familia.

d) **Créditos Microempresariales o Microcréditos:** Son todos los otorgados a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior o igual a USD \$ 300,000, o a prestatarios que cuentan con garantía solidaria; lo cual está destinado a financiar actividades de comercialización y producción en pequeña escala, que cuenta con una fuente principal de pago constituida por el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades. Para el microcrédito se establecen los subsegmentos denominados: Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada

1.1.3. Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma Jurídica Cobertura.

La Cooperativa CACPECO está ubicada estratégicamente en el centro norte del Ecuador, desde donde se comparte soluciones financieras tanto físicas como digitales, que permitan el progreso sostenible, principalmente del sector microempresarial al que se apuesta con empatía, responsabilidad y confianza. Cuenta con 21 agencias de a nivel nacional y 288 colaboradores a la fecha, la oficina matriz se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, ciudad de la Latacunga, en las calles Sánchez de Orellana 1544 y Ramírez Fita; las sucursales se encuentran ubicadas en las principales provincias del Ecuador como son: Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, y los Ríos (CACPECO LTDA, 2024). CACPECO está presente en 5 provincias del Ecuador como se ve reflejado en la Figura 1, además, cuenta con 22 agencias para atender a sus clientes, las cuales se detallan a continuación:

- a) Cotopaxi 11 agencias
- b) Pichincha 5 agencias
- c) Chimborazo 3 agencias
- d) Tungurahua 1 agencia
- e) Los Ríos 2 agencias

Figura 1.*Ubicación geográfica de la Cooperativa por Provincia*

Nota. La Figura muestra la matriz y sucursales que tiene la cooperativa a nivel nacional. Tomado de Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2024, CACPECO Ltda.

Actualmente, las matrices y las sucursales son supervisados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mediante RESOLUCIÓN Nro. SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2021-00009 de 2 de julio de 2021. Además, la cooperativa es la encargada de ofrecer servicios, en ella se encuentra un marco propicio. Para empezar, la entidad cuenta con un marco tecnológico que le permite operar en red y en tiempo real, generando datos precisos y oportunos no sólo para la administración y los organismos de control y regulación, sino también para los usuarios de los servicios, escenario que se potencia con la presencia de personal capacitado para el quehacer productivo de la organización.

1.1.4. Tamaño de la Organización e Información sobre Empleados y otros

Trabajadores.

CACPECO LTDA actualmente cuenta con un total de 288 colaboradores, siendo un número importante para la organización, es así que la Unidad de Talento Humano tiene una gran responsabilidad por velar el bienestar y retención del talento humano para su óptimo desempeño; a continuación, se detalla el total del número de los colaboradores a nivel nacional.

Al evaluar el desarrollo y expansión que ha experimentado CACPECO LTDA a lo largo de su existencia, se puede apreciar que ha sido gestionada de manera eficaz, utilizando sus recursos de manera óptima. Esto es evidente, la organización ha sorteado de manera autónoma los desafíos propios de un modelo cooperativo, sorteando con éxito diversas crisis y amenazas en la región. El liderazgo de la alta gerencia ha sido consistente desde el inicio de la cooperativa, guiándola hacia convertirse en una opción económica y social superior tanto para los residentes de La Unión como para las comunidades en general a las que sirve.

La Junta Directiva se destaca por su estabilidad, con la mitad de sus miembros en sus cargos por más de una década, lo que garantiza la continuidad de las estrategias de crecimiento, que en general son vistas como beneficiosas, como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1.

Numérico Total del Personal de CACPECO LTDA.

Agencias	Femenino	Masculino	Total
Ambato	6	1	7
Chambo	5	3	8
Corporativo	49	44	93
Cumbayá	3	1	4

El Inca	3	3	6
El Salto	9	0	9
Eloy Alfaro	2	3	5
La Mana	9	4	13
Llano Chico	4	1	5
Matriz	33	10	43
Moraspungo	6	3	9
Nayón	3	2	5
Pujilí	7	2	9
Quevedo	8	3	11
Riobamba Norte	4	4	8
Riobamba Sur	6	6	12
Salcedo	4	4	8
Saquisilí	7	4	11
Sigchos	3	2	5
Valencia	6	1	7
Villaflora	8	2	10
Total, General	185	103	288

Nota. La tabla muestra el total del personal por agencias y género de la Cooperativa, la cual ha sido elaborada a partir del distributivo del personal de CACPECO.

A continuación de los 288 colaboradores que cuenta CACPECO. Ltda., se desagregará el talento humano para mejor comprensión de su distribución. El único aspecto de mejora

identificado es la tendencia a establecer metas de corto plazo que no se extienden más allá de un año, a pesar de contar con un presupuesto que cubre todas las áreas operativas, como se indica en las Tablas 2, 3 y 4. Esto requiere el desarrollo de un plan a largo plazo de al menos 3 a 5 años para fomentar una visión integral del futuro de la cooperativa, mejorando así su modelo de negocio cooperativo único.

Tabla 2.

Numérico del Personal por Cargos en Agencias

Cargo	Numérico
Asesor de Negocios Captaciones	1
Asesor de Negocios Crédito	37
Asesor de Negocios Microcrédito	4
ASF - Captaciones	1
ASF Servicio al Cliente	11
ASF Servicio al Cliente / Operativo	8
ASF-CAJAS	20
ASF-Crédito	16
ASF-OP Agencias	19
Cobranzas	13
Conserje	4
Jefe de Agencia	18
Total, General	152

Nota: En la tabla 2 se describe el personal de las Agencias mediante los cargos que existen en la organización, dando un total de 152. Esta tabla ha sido elaborada a partir del distributivo del personal de CACPECO.

Tabla 3.

Numérico del Personal por Cargos en Matriz

Cargo	Numérico
Asesor de Negocios Captaciones	3
Asesor de Negocios Crédito	15
ASF Servicio al Cliente	4
ASF-CAJAS	5
ASF-Crédito	3
ASF-OP Matriz	4
Asistente de Jefe Matriz	1
Jefe de Agencia	1
Supervisor de Cajas	1
Supervisor Servicio al Cliente	1
Validación de Créditos	5
Total, General	43

Nota: En la tabla 3, se describe el personal por cargos de la Agencia Matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga dando un total de 43 colaboradores, la misma que fue elaborada a partir del distributivo del personal de CACPECO.

Tabla 4.*Numérico del Personal por cargo en Corporativo*

Cargo	Numérico
Abogado Interno	1
Administrador de la Base de Datos	1
Analista de Gerencia	1
Analista de Operaciones	1
Analista de Procesos	1
Analista de QA	2
Analista de Riesgos Integrales	2
Asesora Jurídica Interna	1
ASF Call Center	1
Asistente Administrativo	2
Asistente de Auditoria	1
Asistente de Comunicación Organizacional	1
Asistente de Contabilidad	3
Asistente de Cumplimiento	2
Asistente de Operaciones	3
Asistente de Procesos	1
Asistente de Redes Sociales	1
Asistente de Riesgos	1
Asistente de Seguridades	2
Asistente de Sub-Gerencia Comercial	1

Asistente de Talento Humano	2
Asistente de Tecnología de la Información	4
Auditor Interno Junior	2
Auditora Informática	1
Auditora Interna	1
Auxiliar de Consola	3
Auxiliar de Enfermería	1
Auxiliar de Mantenimiento	1
Chofer	1
Conserje	2
Contadora	1
Contadora General	1
Coordinador Corresponsales Solidarios	1
Coordinador de Branding Y Comunicación	1
Coordinador de Captaciones	1
Coordinador de Experiencia De Cliente	1
Coordinador de Inteligencia De Marketing	1
Coordinador de Logística	1
Coordinador de QA	1
Coordinador de SSOA	1
Coordinador Técnico	1
Coordinadora de Archivo	1
Delegado de Protección De Datos (DPO)	1

Diseñadora Gráfica Multimedia	1
Jefa de Gestión De Calidad (E)	1
Jefa de Riesgos Integrales	1
Jefa de Talento Humano	1
Jefe De LACE	1
Jefe De Marketing Digital	1
Jefe De Operaciones	1
Jefe De Seguridades	1
Jefe De Sostenibilidad	1
Jefe De TI	1
Medico Ocupacional	1
Oficial De Cumplimiento	1
Programador	11
Scrum Master	1
Subgerente Comercial	1
Subgerente De Desarrollo Organizacional	1
Subgerente De Estrategia Digital	1
Subgerente De Marketing	1
Tesorero	1
Trabajadora Social	1
Volante	3
Total, General	93

Nota: En la tabla 4, se describe el personal por cargo en Corporativa, su elaboración fue realizada a partir del distributivo del personal de CACPECO.

Esta entidad es una organización colaborativa, definida por el equilibrio entre sus distintos grupos administrativos, de gestión y de supervisión. Este equilibrio ha sido crucial para su crecimiento y posicionamiento estratégico, particularmente en la toma de decisiones y en su propia gobernanza. Sin embargo, la deficiente gobernanza democrática y los conflictos de interés entre sus líderes plantean con frecuencia importantes desafíos para alcanzar sus metas de crecimiento. Otra característica clave es su sólido marco de control interno, que ha permitido al Consejo de Administración delegar una importante autoridad en el equipo directivo, haciendo más eficiente el proceso de toma de decisiones y permitiendo la adaptación y, en varias ocasiones, la previsión de las tendencias del mercado financiero.

En cuanto a su enfoque de gobernanza, es destacable el apego a las leyes tributarias, laborales y cooperativas, lo que ha permitido que la organización nunca haya enfrentado sanciones por estas áreas. Además, este enfoque ha sido beneficioso para fomentar una relación positiva con sus socios, manteniendo una postura firme en la protección y preservación del principal activo de la institución, su cartera crediticia.

1.2. Presentación de la Problemática

Luego de realizar un análisis del clima laboral (ver anexo 1) dentro de la cooperativa, se observa la falta de un sistema estructurado de formación orientado al desarrollo profesional y personal de los colaboradores que afecta directamente su motivación, desarrollo profesional y productividad. Este problema limita la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus objetivos estratégicos, y también pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo al impactar negativamente en la retención de talento y la percepción interna de equidad y reconocimiento.

Esta situación problemática se ve reflejada en lo siguiente, en cuanto al **reconocimiento y valoración personal**, el 80% de los colaboradores evaluaron este aspecto de manera positiva, mientras que un 15% mostró indecisión y un 5% lo calificó como negativo. Este último porcentaje muestra una carencia significativa en los mecanismos de visibilización y recompensa del esfuerzo adicional realizado por los empleados.

En cuanto al **desarrollo profesional**, los resultados indican que, aunque el 92% de los colaboradores valora positivamente los esfuerzos en este campo, un 6% se muestra indeciso respecto a las oportunidades ofrecidas por la organización, y un porcentaje adicional menor percibe que estas no son suficientes. Entre los causantes a parece la falta de fortalecimiento de capacidades, y falta de recursos y equipos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas.

La percepción sobre la **equidad en la remuneración** también representa un desafío, ya que el 74% de los empleados percibe este aspecto de forma positiva, mientras que un 16% se encuentra indeciso y un 10% expresa una valoración negativa. Esto evidencia una sensación de desequilibrio en la valoración económica del esfuerzo realizado por los colaboradores, afectando su satisfacción laboral.

Además, los datos señalan un problema significativo en la **credibilidad de la gestión**, donde el 22% de los colaboradores expresa opiniones negativas respecto a la confianza en las decisiones estratégicas de los líderes. Sin una credibilidad sólida, la capacidad de liderazgo pierde efectividad, impactando negativamente en el desempeño global de los equipos.

Estas problemáticas tienen implicaciones directas en la capacidad de CACPECO para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva, lo que limita su competitividad en un mercado en constante evolución. Las metodologías tradicionales de formación y desarrollo

implementadas hasta ahora demuestran no ser suficientes para atender las necesidades del entorno cambiante.

Por lo que la implementación de un plan de formación basado en metodologías ágiles se presenta como una solución efectiva para abordar las deficiencias identificadas. Estas metodologías, reconocidas por su capacidad para fomentar la flexibilidad, la colaboración y la mejora continua, ofrecen un enfoque moderno y eficiente para alinear las necesidades del talento humano con los objetivos organizacionales.

Resolver esta problemática a través de un plan de formación innovador permitirá a CACPECO fortalecer su posición como un empleador atractivo, mejorar la retención de talento y consolidar su compromiso con el desarrollo integral de su equipo humano y de las comunidades en las que opera.

Interrogante principal:

¿De qué manera un plan de formación basado en metodologías ágiles puede transformar la motivación desarrollo profesional y productividad de los colaboradores en CACPECO LTDA.?

1.2. Análisis del entorno

De acuerdo a lo desarrollado en el apartado anterior, la cooperativa presenta como problemática la falta de un sistema estructurado de formación orientado al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores que afecta directamente la motivación, desarrollo profesional y productividad. Esta problemática se evidencia en varios indicadores obtenidos del análisis del clima laboral, destacándose carencias en reconocimiento, equidad en la remuneración, oportunidades de crecimiento y credibilidad en la gestión.

Teniendo en cuenta esto, seguidamente se hará un análisis del entorno general de CACPECO, a través de herramientas de análisis como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, y análisis FODA, con lo cual se busca comprender a fondo el contexto interno y externo de la cooperativa, estableciendo un marco claro para la implementación de soluciones basadas en metodologías ágiles que transformen el panorama actual.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO Ltda. cuenta a la fecha de este entregable con 286 colaboradores en nómina, 9 pasantes y 2 colaboradores bajo servicios profesionales. La gran parte del personal en nómina posee un contrato que tiene un periodo de prueba de 90 días, además de 5 convenios de pasantías o practicas preprofesionales, que permiten tener 9 contratos de pasantes bajo la modalidad de pasantías y practicas preprofesionales, con una duración de 240 horas y 6 meses, además de 2 profesionales externos que prestan sus servicios por horas laborales, todos estos contratos están estructurados bajo la normativa legal vigente del Ecuador, que no permite perjudicar los derechos de los trabajadores y aprovechar los recursos de la cooperativa.

Actualmente la unidad de talento humano no cuenta con una persona que cumpla con las funciones específicas que requiere el perfil responsable de capacitación, las actividades las realizan en conjunto con el personal de la unidad. Por lo que, dentro del presupuesto detallado se toma en cuenta la contratación y creación del nuevo perfil que cubra la vacante de este cargo, misma que deberá capacitarse y adquirir herramientas digitales que le permitan cumplir con el seguimiento del plan de capacitación, que permitirá:

- Identificar las reales necesidades de los colaboradores
- Planificar y estructurar programas formativos que les permita a los colaboradores desarrollarse profesionalmente.

- Evaluar y contratar a los mejores facilitadores internos y externos.
- Seguir el desarrollo de los empleados y ajustar los programas según su evolución y los cambios actuales.

1.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para evaluar el entorno externo de una empresa, teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar su desempeño y toma de decisiones estratégicas. Este análisis es importante porque permite a las organizaciones comprender mejor el contexto en el que operan y anticipar posibles amenazas y oportunidades. Al analizar factores políticos, por ejemplo, es posible identificar cambios en las políticas gubernamentales que pueden afectar a la industria. Al analizar los factores tecnológicos, es posible identificar tendencias e innovaciones que pueden utilizarse para obtener una ventaja competitiva.

Análisis Político

Ecuador atraviesa un periodo de inestabilidad política que afecta a todos los sectores económicos, incluido el financiero. Desde 2021, el país ha enfrentado desafíos en su gobernanza debido a conflictos entre el Ejecutivo y el Legislativo, cambios en la administración pública y protestas sociales recurrentes. Estos factores han generado incertidumbre en el entorno empresarial y financiero, lo que obliga a instituciones como CACPECO a operar bajo condiciones impredecibles. Por ejemplo, las manifestaciones de junio de 2022, organizadas por movimientos indígenas y campesinos, paralizaron gran parte del país durante 18 días, afectando la actividad económica y financiera en más de un 30% en zonas rurales, donde operan muchas cooperativas. En el ámbito regulatorio, el gobierno ecuatoriano ha fortalecido las normativas financieras con la intención de estabilizar el sector y proteger a los usuarios. La Ley Orgánica de

Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas mantener niveles de solvencia, liquidez y transparencia, alineados con estándares internacionales. Sin embargo, estas regulaciones aumentan los costos operativos y pueden desviar recursos de áreas clave como la capacitación del talento humano. Asimismo, la reciente reforma fiscal de 2023 incluye la revisión de exenciones tributarias para las cooperativas, generando preocupación en el sector sobre su viabilidad económica y competitividad frente a otras instituciones financieras (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023).

El contexto político también influye en la percepción de los colaboradores, quienes enfrentan incertidumbre sobre la sostenibilidad de sus empleos y la estabilidad de sus ingresos. Esta falta de seguridad puede reducir la motivación desarrollo profesional y productividad del personal, especialmente en momentos de crisis. Para enfrentar estos retos, CACPECO debe adaptarse rápidamente a las dinámicas políticas, estableciendo estrategias que mitiguen los riesgos y fortalezcan la confianza tanto de sus colaboradores como de sus socios.

Análisis Económico

La economía ecuatoriana ha mostrado signos de desaceleración en los últimos años, con un crecimiento del PIB del 2,4% en 2023, muy por debajo del 6,2% alcanzado en 2022. Factor inflación, que cerró en 3,6% en 2023, y el desempleo, que afecta al 4,6% de la población, generan un entorno financiero desafiante para las cooperativas (Banco Central del Ecuador, 2024). La disminución del poder adquisitivo de los consumidores afecta directamente la capacidad de los socios de CACPECO para cumplir con sus compromisos financieros, incrementando la morosidad en la cartera de crédito, que alcanzó un 6% en cooperativas del segmento 1 a nivel nacional.

Adicionalmente en el sector financiero ha aumentado con la entrada de Fintech y otras entidades no tradicionales, que ofrecen servicios más rápidos, digitales y personalizados. Estas empresas, al operar con menos costos estructurales, atraen a un segmento significativo de la población joven y digitalizada, que representa un reto para CACPECO en términos de retención de clientes y posicionamiento. Por ejemplo, la adopción de billeteras electrónicas y pagos digitales ha crecido un 40% en Ecuador entre 2021 y 2023.

Los colaboradores demandan ajustes salariales debido al aumento del costo de vida, mientras que los recursos para estas mejoras son limitados debido a la presión en la rentabilidad. Esta situación reduce la motivación del talento humano y generar descontento interno, afectando la productividad y la calidad del servicio ofrecido.

Análisis Social

El cambio generacional en la población económicamente activa de Ecuador presenta desafíos significativos para las cooperativas. La generación Z, que comienza a incorporarse al mercado laboral, tiene expectativas distintas en comparación con las generaciones anteriores. Valoran la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y la personalización de los servicios financieros (Estrada, et al. 2021). CACPECO enfrenta el reto de diseñar productos y estrategias que respondan a estas demandas, mientras mantiene su enfoque en los sectores populares y rurales, que conforman una parte importante de su base de socios.

La migración también es un factor relevante; según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), más de 400,000 ecuatorianos emigraron entre 2021 y 2023, en busca de mejores oportunidades económicas. Esta tendencia afecta directamente la estabilidad financiera de las cooperativas, ya que muchos socios dejan de cumplir con sus obligaciones crediticias al salir del

país. En las zonas rurales, la migración reduce la población activa y limita el acceso a nuevos clientes, impactando negativamente en el crecimiento de la cartera de crédito (Jokisch, 2023).

Por otro lado, la desigualdad económica y el acceso limitado a educación financiera en comunidades rurales representan un desafío para CACPECO. Estas condiciones dificultan que los socios comprendan plenamente los productos financieros ofrecidos, incrementando el riesgo de morosidad y mal uso de los servicios. Para abordar estos problemas, la cooperativa debe fortalecer sus programas de formación y capacitación, tanto para sus colaboradores como para sus socios.

Análisis Tecnológico

La transformación digital en el sector financiero ha avanzado rápidamente en los últimos años, impulsada por la pandemia y las demandas de una población cada vez más conectada. Según un informe del Banco Central del Ecuador, el uso de pagos electrónicos y transacciones digitales creció un 35% entre 2022 y 2023 (Banco Central del Ecuador, 2024). Este cambio representa tanto una oportunidad como un desafío para CACPECO. Por un lado, la digitalización puede mejorar la eficiencia operativa y ampliar el alcance de sus servicios. Por otro, la implementación de estas tecnologías requiere inversiones significativas en infraestructura y capacitación del personal.

CACPECO enfrenta limitaciones presupuestarias para adquirir e implementar sistemas avanzados de gestión digital, como plataformas de banca móvil o inteligencia artificial para análisis de datos. Además, la adopción de tecnología exige la formación de los colaboradores, quienes deben estar preparados para utilizar estas herramientas de manera efectiva y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Las brechas tecnológicas también pueden aumentar la desventaja frente a las Fintech, que operan con estructuras más ágiles y digitalizadas.

Otro desafío tecnológico es la ciberseguridad donde la creciente dependencia de los sistemas digitales aumenta el riesgo de ataques cibernéticos, lo que requiere inversiones en seguridad informática y políticas internas robustas para proteger la información de los socios y garantizar la continuidad operativa (Infobae, 2024).

Análisis Ecológico

El cambio climático y la escasez de recursos esenciales, como la energía eléctrica, son problemas que afectan la operación de instituciones financieras en Ecuador. En 2023, el país experimentó apagones en diversas regiones debido a la falta de lluvias, lo que impactó en la productividad de negocios y aumentó los costos operativos para mantener generadores en funcionamiento (Loaiza, 2024). Para CACPECO, estos costos adicionales representan una carga que puede limitar la inversión en otras áreas estratégicas.

Además, la creciente presión por adoptar prácticas sostenibles obliga a las cooperativas a reconsiderar sus operaciones. Los clientes y reguladores exigen que las empresas sean más responsables con el medio ambiente, lo que implica implementar medidas de ahorro energético, reciclaje y financiamiento de proyectos sostenibles. Este enfoque no solo mejora la reputación de la cooperativa, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de mercado en sectores relacionados con la economía verde.

Análisis Legal

El sector financiero en Ecuador opera bajo una estricta regulación que busca garantizar la estabilidad del sistema y proteger a los usuarios. Las cooperativas están sujetas a supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que exige el cumplimiento de normas relacionadas con la solvencia, liquidez y transparencia. Sin embargo, estas regulaciones

también aumentan los costos administrativos y operativos, lo que puede limitar la capacidad de inversión en programas de desarrollo del talento humano.

Otro aspecto relevante es la reforma fiscal de 2023, que incluyó la revisión de exenciones tributarias para cooperativas. Aunque estas medidas buscan equilibrar las finanzas públicas, generan incertidumbre en el sector sobre su impacto en la competitividad y sostenibilidad de estas instituciones. Además, los cambios frecuentes en las normativas dificultan la planificación estratégica, obligando a las cooperativas a ser más flexibles y cautelosas en su gestión (Pallares, 2023).

Finalmente, la creciente atención a los derechos laborales y la igualdad de género en el ámbito empresarial exige a CACPECO implementar políticas que promuevan un entorno inclusivo y justo. Estas medidas no solo fortalecen la relación con sus colaboradores, sino que también mejoran su reputación como empleador atractivo en el mercado laboral.

El análisis del entorno no solo es útil para conocer la realidad general de la Cooperativa sino también funciona como una herramienta para anticipar cambios o mejoras, por ello se ha visto necesario ampliar detalles de la Tabla 5 para que se pueda comprender mucho mejor los factores.

Tabla 5

Análisis PESTEL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO

Factor	Descripción
Político	Ecuador enfrenta inestabilidad política con cambios frecuentes de gobierno y protestas sociales, afectando la confianza en el sector financiero. Las regulaciones financieras son estrictas, requiriendo altos estándares de transparencia y solvencia.

	La economía muestra desaceleración con un crecimiento del PIB de 2,4% en 2023, inferior al 6,2% en 2022. La inflación y el desempleo afectan el poder adquisitivo de los colaboradores, mientras que la competencia con Fintech exige innovaciones rápidas.
Económico	
	El cambio generacional presenta nuevos retos para captar a los jóvenes, quienes valoran la digitalización y personalización. La migración impacta la estabilidad financiera de los socios, incrementando la morosidad en las cooperativas.
Social	
	La transformación digital avanza rápidamente. CACPECO enfrenta limitaciones presupuestarias para implementar banca móvil y ciberseguridad, mientras los clientes demandan servicios digitales más rápidos y seguros.
Tecnológico	
	El cambio climático y la escasez de recursos como la energía eléctrica generan apagones que aumentan costos operativos. Existe presión social para adoptar prácticas sostenibles, como eficiencia energética y economía verde.
Ecológico	
	Las regulaciones financieras en Ecuador exigen altos niveles de solvencia, liquidez y transparencia, aumentando los costos operativos. La reforma fiscal de 2023 genera incertidumbre al revisar exenciones tributarias para cooperativas.
Legal	

Nota. La tabla muestra el análisis de los factores externos que influyen en la cooperativa.

1.2.2. 5 fuerzas de PORTER

- **Rivalidad entre competidores existentes**

El sector financiero en Ecuador es altamente competitivo, con una presencia significativa de bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, y entidades financieras públicas. Según la Superintendencia de Bancos, en 2023 operaban 24 bancos privados y 40 cooperativas de ahorro y crédito de mayor tamaño (Superintendencia de Bancos, 2023). Esta diversidad de actores

intensifica la competencia por captar clientes y ofrecer productos financieros innovadores. La rivalidad se manifiesta en estrategias agresivas de marketing, desarrollo de nuevos productos y servicios, y en la búsqueda constante de eficiencia operativa para reducir costos y mejorar la rentabilidad.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores en el sector financiero ecuatoriano está condicionada por diversas barreras por ejemplo las regulaciones estrictas impuestas por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establecen requisitos de capital mínimo, solvencia y transparencia que limitan la entrada de nuevos actores (Superintendencia de Bancos, 2023). Sin embargo, la creciente digitalización y el avance de las Fintech han facilitado la aparición de nuevos competidores que ofrecen servicios financieros innovadores y accesibles, desafiando a las instituciones tradicionales. Estas empresas tecnológicas, al operar con estructuras más ágiles y costos operativos más bajos, pueden atraer a segmentos de la población no atendidos o sub-atendidos por la banca tradicional.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En el contexto financiero, los proveedores incluyen entidades que suministran tecnología, servicios de información y capital. La dependencia de las instituciones financieras ecuatorianas de proveedores tecnológicos especializados es alta, especialmente en áreas como sistemas bancarios centrales, ciberseguridad y plataformas de banca en línea. Esta dependencia otorga a los proveedores un poder de negociación significativo, ya que la sustitución de estos sistemas implica costos elevados y riesgos operativos. Además, la necesidad de cumplir con estándares internacionales de seguridad y eficiencia obliga a las instituciones a mantener relaciones estrechas con proveedores de tecnología de vanguardia (Cercado et al. 2024).

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes del sector financiero en Ecuador han ganado poder de negociación en los últimos años, impulsados por una mayor educación financiera y el acceso a información. La posibilidad de comparar productos y servicios financieros a través de plataformas digitales ha empoderado a los consumidores, quienes demandan mejores condiciones, tasas de interés más competitivas y servicios personalizados. Las instituciones financieras se ven obligadas a innovar y mejorar la calidad de sus servicios para mantener y atraer a clientes más exigentes. Además, la inclusión financiera promovida por el gobierno ha ampliado la base de clientes potenciales, pero también ha incrementado las expectativas de estos en cuanto a accesibilidad y transparencia (Cercado et al. 2024).

- **Amenaza de productos sustitutos**

La aparición de productos y servicios financieros alternativos representa una amenaza para las instituciones tradicionales. Las Fintech ofrecen soluciones como pagos móviles, préstamos entre pares y criptomonedas, que pueden sustituir servicios bancarios convencionales (Alvarado Quito y Campodónico Durango 2023). Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, en 2023 operaban en Ecuador más de 50 Fintech, lo que evidencia un crecimiento significativo del sector (BID, 2023). Estas alternativas, al ser más accesibles y, en muchos casos, más económicas, pueden atraer a segmentos de la población que buscan opciones financieras más flexibles y adaptadas a sus necesidades.

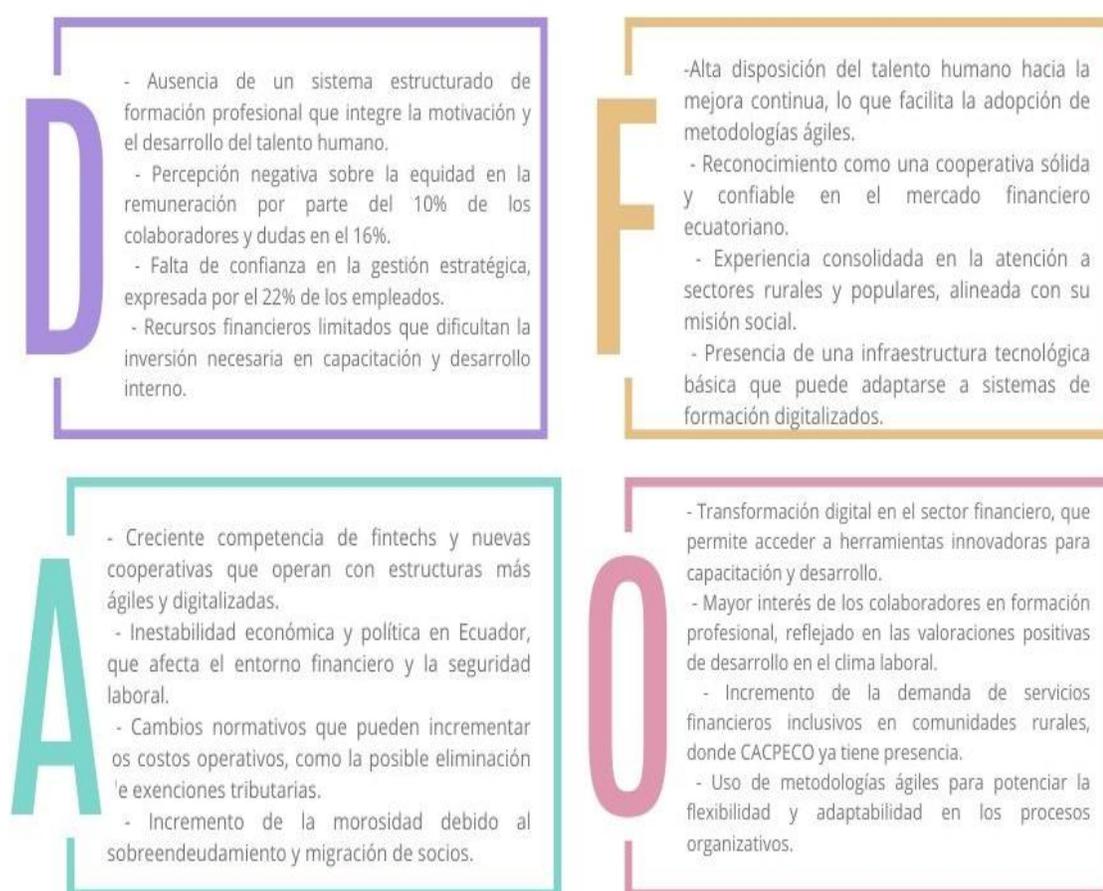
1.2.3. Diagnostico Organizacional. Análisis FODA

El diagnóstico organizacional de CACPECO LTDA. permite identificar los factores internos y externos que afectan directamente su capacidad para implementar un plan de formación basado en metodologías ágiles, enfocado en potenciar la motivación desarrollo

profesional y productividad del talento humano. Este análisis, fundamentado en el contexto actual de la industria financiera ecuatoriana, evalúa las fortalezas que la cooperativa puede aprovechar, las oportunidades del entorno, así como las debilidades y amenazas que deben ser gestionadas estratégicamente.

Figura 2

Análisis FODA



Nota. La figura muestra el análisis FODA de CACPECO LTDA., destacando los factores internos y externos principales en relación con la implementación de un plan de formación basado en metodologías ágiles.

1.3. Fines y Objetivos del Trabajo

La finalidad principal de este trabajo es contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano en CACPECO LTDA. mediante el diseño de un plan de formación basado en metodologías ágiles. Este enfoque busca responder a las necesidades actuales de la organización, alineando el desarrollo profesional y personal de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la cooperativa. La propuesta se fundamenta en la necesidad de superar las debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional, como la ausencia de un sistema estructurado de formación, la percepción de inequidad en la remuneración y la falta de confianza en la gestión estratégica.

El trabajo se plantea como una herramienta para abordar las brechas detectadas en motivación desarrollo profesional y productividad, factores que son esenciales para garantizar la competitividad y sostenibilidad de CACPECO en un entorno financiero dinámico. Además, la implementación de metodologías ágiles se justifica por su capacidad para fomentar la flexibilidad, colaboración y mejora continua, características indispensables para adaptarse a las demandas de un mercado cambiante y exigente.

Este esfuerzo no solo impacta de manera positiva en los colaboradores, al proporcionarles oportunidades claras de crecimiento profesional y reconocimiento, sino que también fortalece la cohesión interna, reduce la rotación del personal y mejora la percepción de la cooperativa como un empleador atractivo. A nivel estratégico, la propuesta contribuye a garantizar que los equipos estén preparados para enfrentar los retos operativos y tecnológicos que exige el sector financiero, potenciando su capacidad de innovación y excelencia operativa.

En última instancia, este trabajo tiene como fin consolidar a CACPECO como una organización comprometida con el desarrollo integral de su talento humano, reconociendo que este es el motor principal de su éxito y su impacto en las comunidades a las que sirve. Mediante la formación adecuada, se busca no solo incrementar la productividad, sino también fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación de los colaboradores, asegurando así la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa en el largo plazo.

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de formación utilizando metodologías ágiles para potenciar la motivación desarrollo profesional y productividad de los colaboradores en CACPECO LTDA.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las metodologías ágiles más adecuadas para diseñar un plan de formación que fomente la motivación desarrollo profesional y la productividad en el contexto organizacional de CACPECO LTDA.
- Definir los contenidos, estrategias y herramientas formativas necesarias para estructurar un plan de formación innovador que responda a las necesidades y retos específicos de los colaboradores.
- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir la efectividad del plan de formación en el incremento de la motivación desarrollo profesional y productividad de los colaboradores, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

1.3.3 Hipótesis que plantea este trabajo

La implementación de un plan de formación diseñado con metodologías ágiles incrementa significativamente la motivación desarrollo profesional y productividad de los

colaboradores en CACPECO LTDA., al promover el desarrollo de competencias principales, mejorar la percepción de equidad y reconocimiento entre los colaboradores y fortalecer el compromiso organizacional, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo

El presente trabajo es fundamental para abordar una problemática que afecta directamente la competitividad y sostenibilidad de CACPECO LTDA. Y es la falta de un sistema estructurado de formación que potencie la motivación desarrollo profesional y productividad de los colaboradores. En un entorno financiero altamente competitivo y dinámico, donde las demandas del mercado y las expectativas de los colaboradores evolucionan constantemente, la implementación de un plan de formación innovador y adaptado a las necesidades actuales se convierte en una necesidad estratégica.

La elección de metodologías ágiles como eje central del diseño de este plan responde a su capacidad comprobada para fomentar la flexibilidad, la colaboración y la mejora continua. Estas metodologías no solo permiten alinear el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos organizacionales, sino que también garantizan una rápida adaptabilidad a los cambios del entorno. Este enfoque resulta especialmente relevante en un sector como el financiero, donde la innovación y la eficiencia operativa son determinantes para el éxito.

Desde una perspectiva organizacional, este trabajo es clave para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores, quienes constituyen el motor principal de los logros de la cooperativa. La falta de motivación, equidad y reconocimiento identificada en el diagnóstico no solo afecta el desempeño individual, sino que también limita la capacidad de CACPECO para alcanzar sus metas estratégicas. Al abordar estas carencias, el plan de formación

propuesto busca impactar positivamente en la cultura organizacional, creando un entorno laboral más inclusivo, equitativo y orientado al desarrollo integral del talento humano.

En términos sociales, la importancia de este trabajo radica en su contribución al fortalecimiento de una institución que desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de las comunidades a las que sirve. Al mejorar la productividad y el desempeño del talento humano, CACPECO puede ampliar su impacto positivo, ofreciendo servicios financieros de mayor calidad y apoyando el crecimiento sostenible de sus socios.

CAPITULO II

2. Marco Conceptual

En este capítulo se presenta los conceptos y teorías utilizados durante la investigación, con el propósito de sustentar el conocimiento que los identifica y sus diferentes enfoques.

2.1. Plan de Formación

El plan de formación es un documento elaborado por la dirección de una empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un periodo determinado tal como lo menciona (Valenciano, 2018). Cerezo (1991) en su obra “Tecnología de la Educación” establece que:

La formación es considerada como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona (pp, 249-250).

Así mismo Esteban (2024) indica que la formación debe cumplir con varios objetivos siendo los siguientes “Facilitar la implantación de cambios organizativos; promover la mejora del desempeño profesional y la adecuación al puesto del trabajador; contribuir a la cohesión de la cultura empresarial; favorecer el alcance de los objetivos establecidos en las diferentes unidades de negocio” (p.1). También establece nueve pasos para elaborar un plan de formación, detallados a continuación (Esteban, 2024):

1. Formular los objetivos específicos del plan.
2. Seleccionar los contenidos a impartir.

3. Determinar el sistema didáctico
4. Seleccionar a los formadores.
5. Determinar el momento y el lugar donde impartir la información.
6. Selección de destinatarios
7. Establecimiento de un sistema de evaluación de los resultados.
8. Realizar una programación de las sesiones formativas.
9. Elaboración del correspondiente presupuesto.

De esta manera, se entiende que el plan de formación contribuye al desarrollo del conocimiento de un equipo de trabajo, con el fin de mejorar la productividad de la organización y creando futuros líderes. Por otro lado, el plan de formación identifica las necesidades de formación de los empleados y establece objetivos claros y medibles para el desarrollo profesional, logrando aumentar la productividad, la retención de talento, el rendimiento y la eficiencia en el trabajo gracias al nuevo conocimiento adquirido (Montero y otros, 2018).

2.3. Metodologías Ágiles

Los métodos ágiles surgieron como respuesta a los enfoques más tradicionales, basados en reglas, también conocidos como metodologías basadas en planes o paradigma de desarrollo basado en cambios (Navarro et al., 2013). El desarrollo ágil no se limita a un conjunto específico de prácticas y técnicas, sino que abarca una capacidad estratégica, la capacidad de innovar y responder al cambio, de equilibrar la flexibilidad y la estructura, de aprovechar la creatividad y la innovación dentro de un equipo de desarrollo y de guiar a las organizaciones en períodos de turbulencia e incertidumbre.

El desarrollo de las metodologías ágiles, en los últimos años ha generado en las organizaciones más competitividad, productividad y el trabajo con grupos multifuncionales,

despertando el interés por el talento humano que integra cada organización; estas metodologías al ser adaptativas y orientarse a las personas mas no a los procesos hace que exista una gran diferencia con las metodologías tradicionales, así como detallan Navarro et al. (2013) a través de su tesis “Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software” (p.30), donde detalla diferentes publicaciones que abarca las metodologías ágiles establece principios, fundamentos y la relevancia ante su aplicación dentro de una organización.

Respecto a la implementación de metodologías ágiles en micro, pequeñas y medianas empresas, Yepes et al. (2015) concluyeron algunos de los factores clave para que la agilidad falle en una organización son: falta de entendimiento, ausencia de empoderamiento en la metodología y falta de compromiso por parte de los clientes. Frente a este contexto se recomienda que las organizaciones y sus equipos de trabajo interioricen la metodología ágil, de manera que generen modificaciones necesarias al momento de adecuarse a las características particulares de su entorno.

De acuerdo con Amaro Calderón y Valverde Rebaza (2007) las metodologías ágiles representan un enfoque dinámico e iterativo que busca responder a las crecientes demandas de flexibilidad en los proyectos contemporáneos. Nacidas como una respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión, las metodologías ágiles priorizan la colaboración, la adaptación constante y la entrega incremental de valor al cliente. Estas prácticas son especialmente prominentes en el desarrollo de software, aunque su aplicación se ha expandido hacia otros sectores.

Principios Fundamentales del Manifiesto Ágil

El manifiesto ágil, publicado en 2001, se erige como la base conceptual de este enfoque. Este documento establece cuatro valores fundamentales:

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas. La comunicación directa y efectiva entre los miembros del equipo fomenta la resolución ágil de problemas.
2. Software funcional sobre documentación extensiva. Se prioriza la entrega de productos útiles, evitando atrasos por exceso de burocracia.
3. Colaboración con el cliente sobre negociaciones contractuales. La participación activa del cliente asegura que el producto final cumpla con las expectativas reales.
4. Respuesta al cambio sobre la adherencia a un plan. Los equipos ágiles están preparados para ajustar sus estrategias en función de las necesidades cambiantes (Amaro Calderón y Valverde Rebaza, 2007).

Comparación con Enfoques Tradicionales

A diferencia de los métodos convencionales, como el modelo en cascada, las metodologías ágiles adoptan un enfoque iterativo. Mientras que los modelos tradicionales dividen un proyecto en fases lineales, las metodologías ágiles estructuran el trabajo en iteraciones o sprints, permitiendo revisiones frecuentes y ajustes sobre la marcha.

Metodologías Ágiles Destacadas

Existen diversas metodologías que forman parte del enfoque ágil, cada una con características específicas:

1. Scrum: Fomenta la organización en pequeños equipos autogestionados, con roles claros como el Scrum Master y el Product Owner, y se basa en sprints cortos para la entrega continua de valor.
2. Extreme Programming (XP): Promueve prácticas como la programación en parejas, la integración continua y la retroalimentación frecuente del cliente.

3. Crystal Clear: Destaca por su enfoque en la comunicación transparente y la personalización de procesos según el tamaño del equipo y la criticidad del proyecto.
4. Dynamic Systems Development Method (DSDM): Prioriza la entrega temprana y la participación activa del cliente durante todo el ciclo de vida del proyecto (Amaro Calderón y Valverde Rebaza, 2007).

2.2. Retención de Talentos

Según Pérez (2022) la retención del talento implica mantener en planilla a aquellos empleados que se desea conservar y, bajo ninguna razón, dejar que se marchen de la empresa hacia la competencia. Las empresas buscan tener entre sus miembros a gente pertinente con capacidades idóneas para desarrollar las actividades que la organización demanda. Esto involucra llevar a cabo procesos de planificación, contratación, selección, preparación, desarrollo y, sobre todo, retención de talentos.

La retención del talento surge de la necesidad organizacional de conservar los activos más valiosos, no obstante, aplicar medidas de retención va más allá de mantener a los empleados para convertirse en una tarea imprescindible de recursos humanos debido a que las consecuencias de la rotación externa también es experimentada por los empleados que se quedan por la desmotivación del equipo de trabajo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en la atención de productos y servicios hacia los clientes, entre otros (Pérez, 2022).

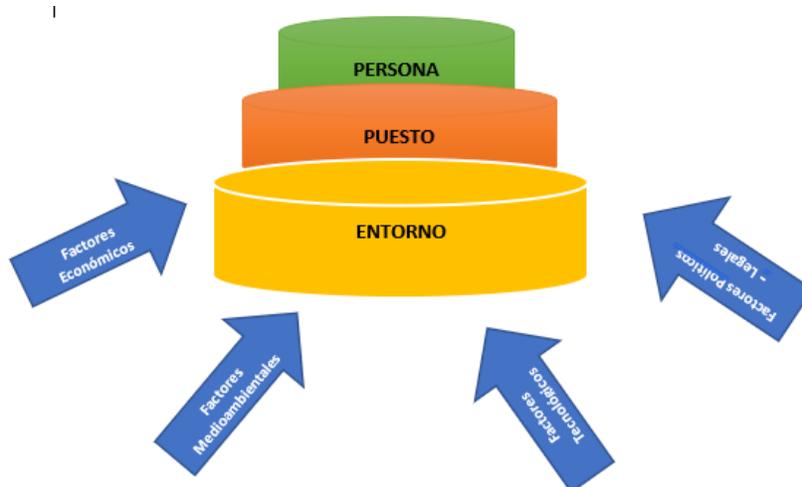
2.3. Modelo de Gestión del Talento Humano de CACPECO

CACPECO ha desarrollado un modelo de Gestión de Talento Humano que se basa en reclutar y seleccionar al talento humano adecuado en el momento que se lo requiere, al cual la cooperativa está dispuesta a entregar formación y capacitación como se muestra en la Figura 2.,

que lo apoye en su crecimiento personal y profesional ya que considera que el talento humano es el centro de la empresa y con los mismos se puede alcanzar los objetivos estratégicos, por ello se esfuerza por crear un ambiente laboral sano, equilibrado y sostenible para que la experiencia laboral de los colaboradores sea siempre recordada y bien nombrada dentro del medio financiero en el cual se desarrolla sus actividades.

Figura 3

Representación del modelo de Gestión del Recurso Humano



Nota. La gráfica representativa se basa en la persona que es el ocupante del cargo y éste encaja con el puesto de trabajo. Tomado de Gestión de Talento en la era Digital, por B. Valderrama, 2018, Instituto de Orientación Psicológica Asociados.

2.3.1 Gestión del Talento Humano

Los talentos son elementos fundamentales del negocio. La pérdida de talento tiene un impacto directo en el capital humano de la compañía, perder talentos que ocupan funciones clave puede convertirse en un elemento altamente disruptivo en su eficacia y eficiencia. De este modo, la gestión del talento humano implica, en una primera fase, identificar el talento necesario y su

valor en el contexto empresarial actual y predecible de la empresa, y en una segunda fase, desencadenar las acciones necesarias para atraer nuevo talento, retener y desarrollar el existente, en el sentido de responder a las demandas empresariales (Santos, 2010).

Es por ello, que identificar el talento presupone categorizarlo, según su valor para la organización: Talento Estratégico, Talento Core, Talento Requerimiento, Talento Non-Core o Misfit. El Talento Estratégico está relacionado con el desempeño de funciones claves para las ventajas competitivas de la empresa (Chiavenato, 2009). Estas funciones son esenciales para el éxito del negocio por lo que este talento debe estar en permanente desarrollo, Core Talent es aquel que está asociado a funciones que son centrales para el desarrollo del negocio y que normalmente conciernen al conocimiento o habilidad que posee la empresa. Es muy importante retener este talento en la organización, desencadenando acciones para protegerla de posibles “ataques” de la competencia.

A su vez, el Talento Requerido es un talento en el que las habilidades que lo sustentan son útiles para responder a los requerimientos del negocio. Sin embargo, estos requisitos no tienen un valor organizacional relevante, pero su valor puede satisfacerse mediante estrategias alternativas – Outsourcing y finalmente Talento Non-Core o inadaptado es talento que ya no se ajusta a la estrategia de la empresa (Diaz & Quintana, 2021). Este talento debe ser reconvertido a través de planes de desarrollo que, manteniendo la pasión y la visión, desarrollen las habilidades del Talento para movilizarlo a desempeñarse en roles Estratégicos o Core Talent.

Como se puede ver, las principales líneas de actuación en la gestión del talento humano pasan por atraer, retener y desarrollar el talento. Es un sistema en el que los tres elementos se dinamizan entre sí. Para que la empresa pueda atraer talento humano más fácilmente, necesita mantener una imagen de empresa que retiene y desarrolla a los empleados.

El talento humano no se siente atraído por una empresa que frecuentemente pierde talento y no lo desarrolla. Para poder retenerlos hay que desarrollarlos, desarrollar talentos es la mejor manera de retenerlos, gran parte del éxito de retener talentos depende de si se atraen o no de manera eficiente. Una buena retención del talento se convierte en un factor que facilita la atracción. Desarrollar el talento es la mejor manera de que la empresa se vuelva atractiva y asegure la retención del talento (Mori & Bardales, 2020).

2.3.2 Talento Humano

Existe una tendencia creciente hacia una mayor valoración del factor humano en las organizaciones. El papel que desempeñan los empleados ha tomado hoy en día un lugar destacado en el entorno organizacional, sin embargo, las empresas no se limitan a buscar personas que completen su equipo, sino talentos profesionales con potencial y capacidades que les permitan desarrollarse y crecer (Ramírez et al., 2019).

Las personas que se identifican con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales son hoy parte decisiva del éxito empresarial. Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es parte indispensable del éxito de las organizaciones, ya que tener personas no necesariamente significa tener talentos. Un talento siempre es un tipo especial de persona, las personas no siempre son talentos, porque para tener talento una persona necesita tener algún diferenciador que la valore. Los profesionales talentosos que destacan en la organización, considerados como estrellas de la empresa, son, la base de su éxito, sin embargo, los autores prefieren centrar su análisis en la capacidad de una empresa para atraer, retener, desarrollar y motivar talentos brillantes, es decir, futuros profesionales y líderes que construirán la empresa a lo largo de generaciones (Armas et al., 2017).

Así como hay hacedores de lluvia individuales, hay socios que se convierten en hacedores de estrellas, personas con habilidades especiales para desarrollar la capacidad de las estrellas dentro de una empresa. Por eso, es importante no sólo tener personas, sino profesionales que se destaquen y tengan la capacidad de agregar valor a la empresa, porque cuando la empresa desarrolla el talento humano, también mejora el capital humano. Según (Chiavenato, 2009, p. 54) “el concepto de talento humano conduce necesariamente al concepto de capital humano – el activo invaluable que una organización puede reunir para lograr competitividad y éxito”.

Al enfatizar la importancia del capital humano para la organización, Mayo también menciona que el capital está etiquetado como deficiente, porque tiene que ser reembolsado en algún momento, pero el capital humano no necesita ser “restituido” (Caicedo & Acosta, 2012). En realidad, el capital humano puede considerarse propiedad de las personas, que se “prestan” a la organización mientras quieran quedarse o mientras decidamos retenerlas. Según la lógica la inversión en capital financiero debe verse desde un punto de vista idéntico al del capital humano, ya que constituyen factores importantes dentro de las empresas que pueden aumentar su competitividad (Santos, 2010).

2.3.3 Una estrategia organizacional para desarrollar talentos

Una empresa con talento presupone una estrategia que resulta de una asociación total entre la alta dirección y la unidad de talento humano, la definición de una estrategia para desarrollar talentos en una organización prevé una visión operativa a largo plazo en términos concretos.

Dentro de ello, se encuentran los objetivos, para lograrlo se debe medir el nivel de madurez de la empresa en cuanto a la gestión del talento, esta se caracteriza por cinco etapas de desarrollo, es decir, hay empresas donde no existe una estrategia de gestión del talento humano,

el talento se gestiona de manera informal o por accidente, otras donde se desarrollan acciones estratégicas aisladas o localizadas que no se basan en un plan, la segunda etapa, presupone actividades integradas y coordinadas de gestión del talento para segmentos específicos de la empresa, en la siguiente etapa, la estrategia de gestión del talento es resultado del recurso humano estrategia de gestión, la gestión formal del talento está vinculada horizontalmente a la estrategia de recursos humanos y verticalmente al proceso de negocio (Caro, 2013).

Finalmente, en una empresa con talento humano desarrollado, emplea la estrategia de gestión alimenta y es alimentada por la estrategia de la empresa, donde se tienen en cuenta los talentos individuales o grupales de los empleados. consideración en el proceso estratégico. Es crucial entender cómo se están gestionando los talentos estratégicos y core para analizar la situación actual de la empresa, con el fin de anticipar el impacto que la estrategia existente puede tener en el desempeño de las personas, con el objetivo de comparar fortalezas y debilidades, pudiendo así crear un futuro (Jara et al., 2018).

La implementación de una estrategia organizacional para el desarrollo del talento humano presupone establecer objetivos operativos para el esfuerzo de desarrollo del talento en la empresa, redefinir las políticas de desarrollo del talento humano existentes y crear otras nuevas, analizar los estilos de gestión del liderazgo, la estructura de la empresa y el sistema de recompensas (Nando & Abad, 2016). Los supuestos aún implementan posibles cambios basados en los resultados de medidas anteriores, su éxito depende del apoyo de la alta dirección.

La comunicación del desarrollo y la evaluación de la estrategia son la culminación de la implementación de una estrategia organizacional para el desarrollo del talento humano. Se destaca la importancia de asegurar un sistema de recompensas que no impida el desarrollo del talento humano y que sea adecuado al estilo de liderazgo y gestión, así como la importancia de

estructuras organizativas que permitan crecer el talento. Igualmente, importante es la predisposición de la alta dirección a la inversión financiera y cultural en su talento humano (Ramos & Aguilar, 2021).

2.3.4 Orientación al aprendizaje

La orientación al aprendizaje se refiere a la actividad de la organización para crear y utilizar conocimiento con el fin de reforzar la ventaja competitiva. Esto incluye obtener y compartir información, necesidades de los clientes, cambios y acciones del mercado, así como desarrollar nuevas tecnologías y crear nuevos productos que sean superiores a los de la competencia (Díaz & Quintana, 2021). La orientación al aprendizaje influye en el tipo de información que se recopila, cómo se interpreta, evalúa y comparte. Los Componentes de la Orientación al Aprendizaje son:

- a) Compromiso con el Aprendizaje: El compromiso con el aprendizaje, o el grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje, es probable que promueva un clima de aprendizaje (Mori & Bardales, 2020). La organización comprometida considera el aprendizaje como una inversión importante y crucial para la supervivencia. Cuanto más valora una organización el aprendizaje, más probabilidades hay de que se produzca. Lo más importante es que el compromiso con el aprendizaje está asociado con una orientación estratégica a largo plazo (Ramírez et al., 2019). Las inversiones a corto plazo generarán ganancias a largo plazo. Por ejemplo, los directivos de organizaciones comprometidas esperan que los empleados utilicen el tiempo de la empresa para adquirir conocimientos fuera del alcance inmediato de su trabajo. Si las organizaciones no fomentan el desarrollo del conocimiento, los empleados no se sentirán motivados a buscar actividades que promuevan el aprendizaje.

b) **Visión compartida:** Se centra en el aprendizaje, enfatiza que, sin una visión compartida, es probable que el aprendizaje de los miembros de una organización sea menos significativo (Santos, 2010). En otras palabras, incluso si están motivados para aprender, es difícil saber qué aprender. Un problema generalizado en las organizaciones es que muchas ideas nunca se implementan debido a la falta de una dirección común. Las grandes ideas no logran traducirse en acciones debido a diversos intereses en la organización (Armas et al., 2017). Por lo tanto, un clima de aprendizaje positivo requiere un enfoque organizacional cuando se implementan nuevos conocimientos. Es probable que una dirección clara para el aprendizaje constituya una fortaleza organizacional o incluso una competencia central.

El concepto de visión compartida en la teoría del aprendizaje es análogo a la comunicación interna y la integración en la literatura de investigación y desarrollo; se alienta a varias divisiones a superar las barreras de comunicación para aumentar la coordinación de acciones con otros departamentos y formar un sentido común de innovación (Chiavenato, 2009).

c) **Mente abierta:** Es el deseo de evaluar críticamente la rutina operativa de la organización y aceptar nuevas ideas (Ramos & Aguilar, 2021). Las empresas deben lidiar con tecnologías que cambian rápidamente y mercados turbulentos. La tasa de conocimiento obsoleto es alta en la mayoría de las industrias. Aun así, las lecciones aprendidas en el pasado pueden resultar esclarecedoras si la organización tiene la mente abierta para cuestionarlas. Puede ser tan importante desentrañar viejos caminos como renovar o actualizar la base de conocimientos (Caro, 2013).

d) Intercambio de conocimientos intraorganizacional: Se refiere a creencias o rutinas de comportamiento relacionadas con el aprendizaje entre diferentes unidades dentro de una organización (Ruiz, 2018). Mantiene vivo el conocimiento y la información recopilados de varias fuentes y sirve como referencia para acciones futuras. Por ejemplo, en el departamento de marketing, la experiencia del cliente puede ser valiosa en la unidad de I+D para desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente (Barreras, 2020).

El aprendizaje en una organización resulta de la acumulación de aprendizaje individual. Debido a la rotación y transferencia de empleados, es necesario compartir conocimientos dentro de la organización para evitar la pérdida de información (Nando & Abad, 2016). Incluso si una organización está comprometida con el aprendizaje y tiene una visión compartida, el aprendizaje será limitado sin la acumulación de conocimiento.

Algunos académicos sostienen que el aprendizaje no ocurre realmente a menos que una organización tenga un sistema eficaz y eficiente para compartir y revisar información. El intercambio de conocimientos dentro de una organización no se refiere simplemente a información de múltiples fuentes. Incluye revisión y estructuración de la información. Las experiencias y lecciones deben compartirse entre departamentos y almacenarse en la memoria de la organización (Armas et al., 2017).

2.3.5 Competencias asociadas a los talentos

Las características asociadas a los talentos pueden estar relacionadas con aspectos de naturaleza innata o adquirida (Vivar et al., 2020). El desarrollo de habilidades comienza en la infancia, en la familia, en la escuela y se extiende al lugar de trabajo. Se podría hacer una distinción entre los empleados que muestran habilidades naturales, a menudo denominados

personas superdotadas, y aquellos cuyas habilidades y conocimientos son el resultado del aprendizaje y la formación (Torres, 2023). También se podría defender otra perspectiva, donde se entiende que las personas son una mezcla de habilidades innatas y habilidades adquiridas. Esta distinción generalmente no se hace en las organizaciones.

El concepto de talento humano puede abordarse desde varias perspectivas. La existencia de tres perspectivas diferentes: La primera perspectiva sostiene que el talento se puede definir como un individuo con conocimientos, habilidades y capacidades, es decir, lo que ha hecho y lo que podrá hacer para contribuir al futuro de la organización (Sierra, 2022). También puede entenderse como una persona con determinadas particularidades, que posee determinados conocimientos o competencia específica en una determinada área. La última definición se refiere al concepto de grupo (por ejemplo, el nivel de talento en un rol determinado) en una organización (Vivar et al., 2020).

A nivel de grupo, el talento se puede definir como un conjunto de empleados que son excepcionales en sus conocimientos, habilidades, capacidades o, por ejemplo, en un área o competencia específica. Chiavenato (2009) sugiere la primera perspectiva, en la que los talentos tienen tres aspectos principales, entre ellos: el conocimiento, es decir, el saber hacer, que corresponde al resultado de todo aprendizaje. El segundo aspecto se refiere a las capacidades, es decir, el saber hacer, es decir, saber utilizar el conocimiento para resolver determinadas situaciones o problemas, y finalmente, las habilidades que corresponden al saber hacer que las cosas sucedan. La competencia permite alcanzar y superar metas y resultados, agregar valor, alcanzar la excelencia y el emprendimiento.

Los talentos son difíciles de definir, pero en general se pueden considerar como personas que tienen una combinación de visión estratégica, habilidades de liderazgo, madurez emocional,

habilidades de comunicación, capacidad para atraer otros talentos, instinto emprendedor, habilidades funcionales y una gran orientación a resultados (López et al., 2017). En cuanto a las habilidades cognitivas, incluyen habilidades de resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades de comunicación y negociación (Castro, 2021).

El concepto de talento humano suele asociarse con el concepto de líder, y la mayoría de las organizaciones sólo cuentan con prácticas de gestión del talento para los altos cargos y puestos directivos. Los factores de éxito de un buen líder pueden centrarse en su inteligencia emocional, la empatía que pueda crear, la integridad o la gestión emocional. El enfoque en resultados es otro aspecto destacado como fundamental para un buen líder, lo que implica una buena capacidad de iniciativa y movilización de sus empleados, dando extrema importancia al reconocimiento y las recompensas (Barrios-Hernández et al., 2020).

Uno de los factores de éxito de un buen liderazgo pasa también por fomentar el desarrollo personal de los empleados, y la capacidad de promover el compromiso, a través de buenos planes de comunicación, Focus Groups, trabajo en equipo, entre otros aspectos. Tener una visión estratégica, que incluye la capacidad de toma de decisiones, y el pensamiento estratégico también son habilidades clave asociadas a los talentos humanos (Barreras, 2020).

2.3.6 Modelos de competencias

Un modelo de competencias se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, habilidades y otras características que son necesarias para el desempeño efectivo de un rol (Campion et al., 2011; Shippmann et al., 2000). Los modelos de competencias juegan un papel preponderante en las organizaciones en los procesos de RRHH, incluidos el reclutamiento y selección, la formación y la evaluación del desempeño, y en términos individuales, pueden ser un instrumento importante en los momentos de toma de decisiones de carrera.

2.3.7 Estudio de competencia de talento humano

Los investigadores Dave Ulrich y Wayne Brockbank, profesores de la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, han estado realizando, junto con RBL Group¹, un estudio sobre las competencias de los profesionales de recursos humanos: Human Resource Competency Study (HRCS). Se trata de un estudio longitudinal, que tiene más de 25 años y que hasta el momento ha abarcado siete ediciones que tuvieron lugar entre 1987 y 2012. También es un estudio integral: la muestra incluyó a representantes de empresas de diversos sectores de actividad, de diversos tamaños, ubicados en Europa, Asia, América Latina y América del Norte (Ramos y Aguilar, 2021).

Con el tiempo, la orientación del estudio ha ido cambiando, como consecuencia de los cambios en los contextos socioeconómicos, políticos y tecnológicos, pero siempre con el objetivo de identificar qué habilidades son necesarias para la eficacia de los profesionales de talento humano, su aporte (valor añadido) para el buen desempeño de las organizaciones, traducido en ventaja competitiva y sostenibilidad empresarial (Jara et al., 2018). En la edición más reciente, de 2012, que se llevó a cabo en colaboración con asociaciones profesionales de recursos humanos de Australia, América Latina, China, India, Medio Oriente, el norte de Europa y Sudáfrica, los resultados obtenidos permitieron a los investigadores identificar 139 competencias conductuales, que clasificaron en seis dominios de habilidades, después de haber desarrollado un modelo de habilidades (Ramírez et al., 2019).

En opinión de los investigadores, este conjunto de habilidades que deben poseer los profesionales de la unidad de talento humano tiene un fuerte impacto tanto en la percepción de la eficacia del profesional, como en el desempeño de la organización donde trabaja y son críticas

para que el profesional, sea considerado. efectivo - las seis dimensiones de habilidades explican el 42.5% de la efectividad del profesional (Jara et al., 2018):

- a) Pensamiento estratégico (Posicionador Estratégico) debe tener la capacidad de pensar de afuera hacia adentro, es decir, debe tener la capacidad de analizar y comprender el entorno externo, con el fin de tomar opciones estratégicas internas que lleven a la organización a satisfacer las expectativas de sus clientes y en consecuencia alcanzar los resultados organizacionales deseados.
- b) Credibilidad (Activista Creíble) Los profesionales de la unidad de talento humano deben construir su credibilidad cumpliendo promesas, llevándolos a establecer relaciones personales positivas, construyendo relaciones de confianza basadas en una comunicación clara, consistente y con integridad. Su participación activa se deriva de tener un punto de vista, no sólo sobre las actividades, sino también sobre las demandas del negocio, y tener la capacidad de influir en los demás de manera positiva a través de una comunicación clara, consistente y de alto impacto.
- c) Generador de Capacidades: Una organización no es una estructura o proceso; es un conjunto distinto de recursos (capacidades) que representan la experiencia de la organización y aquello por lo que es conocida. Por lo tanto, el talento humano es responsable de promover combinaciones efectivas de habilidades y capacidades individuales para ayudar a crear y construir las capacidades de una organización fuerte, eficiente y eficaz (Mori y Bardales, 2020).
- d) Promoción del cambio: los profesionales del talento humano deben garantizar que todas las acciones y decisiones de la organización estén integradas o respaldadas por procesos de cambio controlados. También deben ayudar a que se produzcan cambios en tres

niveles: institucional (cambiar las normas), iniciativa (hacer que las cosas sucedan) e individual (permitir cambios personales). Cuando el cambio se debe a factores externos, se debe tener la capacidad de controlar el ritmo al que se produce dentro de la organización.

- e) Innovación e Integración: Los profesionales del talento humano deben estar familiarizados con las investigaciones para que puedan innovar e implementar soluciones y prácticas integradas y unificadas para resolver problemas comerciales (futuros), particularmente en las áreas del talento humano (búsqueda de talentos, desarrollo de talentos), evaluación del desempeño (evaluación, recompensas), estructura organizacional (trabajo en equipo, desarrollo organizacional) y comunicación.
- f) Defensa de las tecnologías: Las tecnologías han ido cambiando la forma de pensar y realizar su trabajo administrativo y estratégico de los profesionales de RRHH, siendo fundamentales para la eficiencia de su función, especialmente en la gestión de la información y la comunicación con los stakeholders de su rol y los de la organización, permitiéndoles fortalecer las relaciones interpersonales.

Uno de los mayores valores de este estudio proviene de la posibilidad de poder comprender la evolución y los cambios en la gestión de recursos humanos, particularmente en lo que respecta a las competencias requeridas.

El conjunto de habilidades y conocimientos clave, sin embargo, también se identificaron variaciones en función de tres contextos: nacional (cultura, institucionalización, estructura/sistema empresarial, funciones/habilidades de los profesionales), organizacional (impacto de las actividades de gestión de recursos humanos en el desempeño de la organización) y el tiempo (procesos fenomenológicos, como el outsourcing, que si bien persisten requieren que

el talento humano tenga habilidades específicas) (Díaz y Quintana, 2021). Se identificaron cuatro áreas principales de competencias:

- a) Personal – Comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas, visión empresarial, credibilidad y profesionalismo, liderazgo, gestión interpersonal, adaptabilidad;
- b) Organizacional – Conocimiento del entorno externo, conocimiento de la industria/sector de actividad, conocimiento de la organización, evaluación de impacto, el departamento de recursos humanos como parte de la organización;
- c) Gestión – Autogestión, gestión de personas, gestión de recursos/activos;
- d) Funcional: planificación de recursos humanos, gestión del desempeño y desarrollo, legislación y relaciones laborales, compensación y beneficios, seguridad y salud ocupacional, gestión de sistemas de información, diseño y desarrollo organizacional.

2.3.8 Metodología Agile

La actividad con proyectos alterna dentro de un espectro que va desde proyectos determinables, es decir, cuyos procesos involucrados en su ejecución son ampliamente conocidos y dominados, como la construcción de una casa, por ejemplo, hasta alta incertidumbre. proyectos, en los que hay presencia de altos índices de cambio, riesgos y complejidad. Para estos proyectos de alta incertidumbre, adoptar un enfoque más tradicional, que pretende anticipar gran parte de los requisitos y controlar los cambios mediante un proceso de solicitud de cambios, ya no es lo más adecuado.

Es en este escenario que se crearon enfoques ágiles con el objetivo de aplicar ciclos cortos y una adaptación rápida basada en evaluación y retroalimentación constante. En 2001, 17 profesionales que representaban diferentes enfoques ágiles se reunieron en Utah, Estados Unidos,

para alcanzar un denominador común. En este encuentro se formalizó el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, cuya principal justificación proviene de la siguiente afirmación, hecha en este encuentro: “Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar software, haciéndolo nosotros mismos y ayudando a otros a hacer lo mismo” (Arévalo et al., 2017).

Esta afirmación demuestra un estilo y una filosofía de trabajo colaborativo. El Manifiesto Ágil engloba sus cuatro valores, que forman la base de las principales metodologías ágiles desde 2001, que son (Boaventura et al., 2016):

- a) Individuos e interacciones más que procesos y herramientas;
- b) Software funcional más que documentación completa;
- c) Colaboración con el cliente más que negociación de contratos;
- d) Responder a los cambios en lugar de seguir un plan.

Así, al definir los cuatro valores antes mencionados, los elementos a la derecha de la palabra “más” son valorados por los practicantes de metodologías ágiles, aunque los elementos a la izquierda son de suma importancia, ya que constituyen la base de los pilares de las metodologías ágiles (Dimes, 2015). Las diversas metodologías ágiles existentes son términos “paraguas”, es decir, involucran una variedad de marcos y enfoques, ubica las diferentes metodologías ágiles dentro de un conjunto llamado “Agile” y lo ubica junto con el Método Kanban como subconjuntos de Lean (Lara y Figueroa, 2020).

También el Método Kanban y Agile pueden considerarse subconjuntos de Lean, ya que comparten valores que se centran en entregar valor, transparencia, minimizar desperdicios, adaptación y mejora continua, y es común para los equipos. La mayoría de los proyectos utilizan varios métodos combinados, ya que el objetivo es obtener el mejor resultado, independientemente de la(s) metodología(s) utilizada(s) (Logroño et al., 2020).

2.3.9 Metodología: Design Thinking

El pensamiento de diseño es un concepto con un enfoque que se centra en los humanos para diseñar soluciones centradas en el usuario. El producto, servicio o estrategia final del proyecto es el resultado de este pensamiento más creativo y no lineal. Los equipos deben comprender verdaderamente a los usuarios o clientes de la empresa, esforzándose por identificar sus problemas y crear soluciones innovadoras que les sean realmente útiles (Barrios, 2013).

En definitiva, el objetivo principal del pensamiento de diseño es obtener un conocimiento más profundo de los usuarios/clientes y descubrir la mejor solución. La idea es poner a las personas en el centro del desarrollo del proyecto, al mismo tiempo que debe generar retornos financieros y ser ejecutable en la práctica (López et al., 2015).

La aplicación del pensamiento de diseño es un recurso que se puede ver en las más diversas situaciones y escenarios empresariales. Desde la creación de nuevos productos o servicios, la implementación de características innovadoras en soluciones existentes, hasta proyectos y estrategias que apuntan a mejorar aspectos internos de las empresas. La forma de pensar no lineal aporta una serie de beneficios a la resolución de problemas (Montero et al., 2018). Por tanto, entre las principales ventajas del pensamiento de diseño se encuentran: crea soluciones más eficientes y rápidas; abre espacio para la creatividad y la innovación; recopila datos para generar nuevas ideas; se centra en la experiencia del cliente y/o usuario; ayuda a desarrollar la empatía en los empleados; mejora el trabajo en equipo. El ciclo PDCA de pasos del pensamiento de diseño puede seguir una secuencia previamente definida (Turley & Rad, 2019):

- a) Empatía: A veces también llamado inmersión, el primer paso del pensamiento de diseño tiene como objetivo comprender con empatía el problema que su equipo y su empresa

necesitan resolver. Es hora de dejar de lado las suposiciones e hipótesis y buscar información y datos basados en usuarios reales a través de la investigación y la comunicación empática. En la práctica, utilice el diálogo y la empatía con los clientes y prospectos en el proceso creativo, hable con ellos para escuchar sus comentarios e ideas únicos.

- b) **Definición:** Toda la información recopilada en el paso anterior ahora debe ser reunida en informes para que tu equipo pueda analizar, observar y sintetizar los principales problemas identificados. La interpretación de los datos debe realizarse de la forma más clara posible y permitir la creación de soluciones inteligentes. Una buena idea es crear un mapa mental con la información, ya que es un método que ayuda a sustituir el pensamiento lineal. De hecho, en esta etapa del design think también es bastante común crear personas para no perder la idea central del concepto: un proceso centrado en la humanización.
- c) **Ideación:** Ha llegado el momento de generar ideas, dejar fluir los pensamientos y desafiar lo “normal”. En otras palabras, con la información recopilada y definida en los pasos anteriores, ahora es posible empezar a “pensar fuera de lo común”. La etapa de ideación del pensamiento de diseño es el momento de buscar soluciones creativas e innovadoras a los problemas identificados. El equipo debe estar motivado y comprometido para compartir sus ideas juntos. Debe haber espacio libre para la lluvia de ideas sin juzgar las ideas “buenas o malas”. Aquí la sugerencia es nuevamente utilizar un mapa mental para escapar de los pensamientos lineales y transformar las ideas en un proceso visual.
- d) **Prototipos:** Con las ideas más claras, el siguiente paso es iniciar la fase experimental de las soluciones. Es decir, ensuciarse las manos con el objetivo de encontrar las mejores

alternativas a los problemas. Estas soluciones no dejan de ser “prototipos”, es decir, pueden ser simples notas en papel. Sin embargo, si se puede ir más allá, también pueden ser versiones baratas y reducidas de los productos o servicios previamente diseñados en la ideación.

- e) Prueba: Por fin ha llegado el gran momento de poner a prueba tus soluciones con pruebas y experimentos. Recuerda que esta fase sigue siendo interactiva, por lo que deberás volver a escuchar los comentarios de los usuarios. Las evaluaciones deben ser rigurosas y proporcionar información real sobre los resultados obtenidos con los recursos creados. Aquí sabrás si tu solución realmente resolvió lo que proponía. Aunque esta se considera la “etapa final del pensamiento de diseño”, la premisa de la metodología es precisamente que no es lineal. En otras palabras, es totalmente posible volver a pasos anteriores para redefinir los problemas y encontrar o descartar soluciones. Al final del día, lo importante es escuchar lo que la gente piensa de las ideas y luego redefinirlas para crear la mejor solución posible.

2.4 Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa

Las transformaciones de la era digital dentro del mercado, ha generado un reto en las organizaciones y es el adaptarse de manera ágil e inteligente a nuevos desafíos. Para traspasar esta barrera partirá en la transformación cultural; es decir CACPECO debe contar con talento digital productivo, por lo que contará con entornos virtuales y físicos que fortalezcan conocimientos, compromiso, liderazgo, empoderamiento, toma ágil de decisiones, trabajo en equipo e innovación de los colaboradores generando una inteligencia colectiva.

2.4.1 Habilidades Digitales

En la unidad de talento humano de CACPECO se crearán espacios para conocer las necesidades de sus colaboradores y en base a ello diseñará programas de capacitación y formación para mejorar competencias y habilidades digitales que apoyen a mejorar la comunicación, y la participación en redes colaborativas en las diferentes áreas.

Dichos programas de capacitación se evaluarán, planificarán y ejecutarán dentro del año en curso según las necesidades de cada unidad y serán dirigidos por un personal capacitado en el área, mismo que se evaluarán las competencias y habilidades digitales, que ayudan al desarrollo profesional de los colaboradores (Arévalo et al., 2017):

- **Capacidad de adaptación.** - Adaptarse con facilidad y rapidez a nuevos procedimientos, estructuras, cambios y proyectos que se desarrollen en su área de trabajo.
- **Proactividad.** - Adelantarse a acontecimientos identificados para la resolución de conflictos o situaciones que ocurran en la cooperativa, de una manera eficaz y eficiente.
- **Actitud innovadora.** - Generar ideas nuevas, inteligentes y únicas que aporten positivamente al progreso de la cooperativa.
- **Mentalidad abierta.** - Aceptar y respetar opiniones, experiencias y criterios diferentes de cada colaborador, lo que facilita la interacción y confianza dentro del equipo de trabajo.
- **Agilidad.** - Capacidad para desarrollar el dinamismo dentro de cada función que se cumple en la cooperativa, ayudará a ser asertivos en momentos que requieran el menor tiempo posible para su ejecución.
- **Manejo de software.** - Capacidad para ejecutar tareas utilizando la tecnología, lo que facilita la pronta respuesta a cualquier.

2.4.2 Liderazgo Digital

La transición a la era digital está provocando cambios profundos en todas las áreas de la sociedad, especialmente en las organizaciones que requieren nuevos modelos de negocio basados en tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Valderrama, 2018). Estos nuevos enfoques empresariales aportan grandes beneficios a las organizaciones al acelerar el aumento de la productividad y la competitividad.

CACPECO necesita contar con líderes claves que desarrollen decisiones oportunas y eficaces que aprovechen la tecnología, esta estrategia será efectiva y facilita la comunicación para ello el liderazgo es una competencia fundamental y no negociable que facilitara una comunicación fluida, la sociedad digital requiere nuevos líderes que generen innovación y la cercanía para fomentar el crecimiento del equipo de trabajo y a todas las partes interesadas de la cooperativa.

El liderazgo digital es esencial para el crecimiento de la cooperativa guiando a los colaboradores, se recomienda crear un perfil con habilidades de la era digital que capaciten a los líderes para interactuar en los entornos digitales (Boaventura José et al., 2016). La tecnología es muy valiosa para los líderes digitales, ya que contribuye al desarrollo del talento humano para mejorar la eficiencia operativa, actúa como un conjunto de herramientas que potencian las habilidades de los colaboradores, pero sin sustituir la creatividad, el objetivo de las tecnologías es crear plataformas que faciliten la interacción entre organizaciones y clientes o usuarios, para añadir valor y satisfacer los problemas que puedan tener.

2.4.2.1 Competencias de Liderazgo Digital

- Adaptabilidad
- Colaboración

- Innovación
- Centrado en el usuario
- Autoconciencia
- Inteligencia Sistemática

2.4.2.2 Propósitos de la Tecnología

El propósito de las tecnologías es mejorar la eficiencia, resolver problemas y facilitar la innovación mediante la creación de soluciones que optimicen procesos, productos y servicios, impulsando el crecimiento y la competitividad en diversos sectores. Tal es el caso que la cooperativa requiere un plan de formación utilizando metodología ágiles, con el fin de mejorar este proceso y que el mismo ayude a potencializar las competencias digitales de los colaboradores, mediante el uso de la tecnología.

CAPITULO III

3. Metodología

3.1 Diseño metodológico

El diseño de esta investigación es cualitativo, debido a que la investigación científica se centra en la comprensión mediante la observación y la experimentación. Un enfoque de recopilación de datos implica el procedimiento de recopilar información o datos que sean beneficiosos para el progreso de este estudio. En esta investigación, los investigadores recopilan información o datos de entrevistas, estudios de literatura y observaciones de primera mano.

Además, los estudios de literatura y los estudios de bibliotecas implican la adquisición de información o datos de libros electrónicos o artículos que se han recopilado. Estos libros electrónicos o artículos ya presentan una base teórica estructurada. Este enfoque de recopilación de datos se utiliza con frecuencia por su eficiencia en la investigación. A través de los estudios de literatura, los investigadores pueden consultar estudios anteriores y mejorar la organización de su investigación.

La investigación también se complementó con documentos internos de la cooperativa (ver anexo 1). Se eligió el estudio de caso por ser un enfoque metodológico de investigación adoptado para abordar contextos complejos. Esto permite a los investigadores retener características generales y significativas de acontecimientos reales.

El estudio de caso es un método de investigación, cuya preocupación principal es la interacción entre factores y eventos (Arias & Covinos, 2021), es un tipo de investigación aplicada a una situación concreta, que los investigadores creen única o muy especial, que teniendo en cuenta la realidad en la que se va a realizar el estudio, se aplica. Es posible

caracterizar el estudio de caso, para estos dos autores los estudios de caso (Flores et al., 2013): (i) apuntan al descubrimiento, como nuevos elementos y aspectos que son importantes para la investigación, además de los supuestos del estudio inicial marco teórico; (ii) enfatizar la interpretación en contexto, pues cualquier estudio de esta naturaleza debe tener en cuenta las características de la escuela, el entorno social en el que se ubica, los recursos materiales y humanos, entre otros aspectos; (iii) retratar la realidad de manera completa y profunda; (iv) utilizar una variedad de fuentes de información; (v) permitir generalizaciones naturalistas; (vi) buscar representar las diferentes perspectivas presentes en una situación social; y (vii) utilizar un lenguaje y una forma más accesible que otros métodos de investigación.

Se desarrollará la metodología cualitativa, utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada, debido a que, presenta un conjunto de técnicas interpretativas, que tienen ventajas en la obtención de interpretaciones más confiables sobre el reconocimiento entre conocimiento y acción para la producción de conocimiento sobre un tema determinado (Pereyra, 2022). Los métodos cualitativos constituyen un conjunto organizado de técnicas interpretativas, que intentan describir, decodificar y traducir el significado (no la frecuencia) de ciertos fenómenos que ocurren en el mundo social. Por otro lado, este método no pretende confirmar o debilitar hipótesis previamente establecidas, lo que se pretende es comprender el comportamiento del sujeto desde la perspectiva del sujeto de investigación.

Ya que se busca conocer la opinión individual de los entrevistados sobre el tema. Esta técnica adquiere relevancia para la investigación. Por lo tanto, aunque se hicieron algunas críticas por estar basado en interpretaciones y observaciones, se optó por desarrollarlo porque es un modelo menos rígido, que da mayor libertad a los entrevistados y al propio entrevistador, permitiendo una mejor exploración de la situación. Los contenidos tratados y los elementos de

profundidad que pueden surgir durante la entrevista, permiten observar con mayor claridad las actitudes de los entrevistados a medida que responden. Asimismo, para la investigación se respondió a las siguientes preguntas:

1. **¿Quiénes son los clientes que requieren este proyecto?**

El principal cliente de este proyecto es el Gerente General de la cooperativa, quien tiene la responsabilidad de aprobar e implementar estrategias para el desarrollo organizacional. En conjunto con el Jefe de Talento Humano, quienes solicitan este proyecto, se busca diseñar un plan de formación que potencie las competencias del talento humano, alineando el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Este proyecto es clave para garantizar que el equipo esté preparado para afrontar los retos del mercado financiero, y que se logren objetivos de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

2. **¿Qué necesidades o deseos tienen estos clientes? ¿Qué podría suceder si no logran este objetivo?**

Los clientes (Gerente General y Jefe de Talento Humano) tienen como deseo mejorar la productividad y la motivación de los empleados a través de un plan de formación estructurado y adaptado a las metodologías ágiles. Si este objetivo no se alcanza, los empleados podrían seguir sintiendo falta de oportunidades para mejorar sus habilidades y crecer dentro de la cooperativa, lo que puede llevar a desmotivación, estancamiento profesional y, en el peor de los casos, la pérdida de talento humano clave. Además, la competitividad de la cooperativa podría verse afectada, ya que las cooperativas y Fintech competidoras continúan innovando y ofreciendo mejores condiciones de desarrollo a sus colaboradores.

3. **¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?**

Los usuarios finales son los colaboradores de todas las áreas de la cooperativa, incluidos los directivos, líderes de equipos y personal operativo. Cada uno de ellos participará en el proceso de formación, que será diseñado para mejorar sus competencias en áreas clave como liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo y uso de nuevas tecnologías. Estos usuarios finales son quienes experimentarán directamente el impacto de este plan de formación, que debe estar alineado con sus necesidades individuales y los objetivos generales de la cooperativa.

4. **¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios finales?**

Los usuarios finales (empleados de CACPECO) tienen varios intereses y preocupaciones en relación con el plan de formación:

- Intereses: Mejorar sus habilidades y competencias, avanzar en su carrera profesional, sentirse valorados por la cooperativa, aprender nuevas tecnologías y técnicas que mejoren su eficiencia y productividad, y tener la oportunidad de crecer dentro de la cooperativa.
- Preocupaciones: El estancamiento profesional debido a la falta de oportunidades de formación, la desmotivación por no sentir que la cooperativa invierte en su desarrollo, la falta de competitividad en el mercado laboral si no se actualizan continuamente y la posibilidad de perder talento si no se ofrecen oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

5. ¿Qué otros interesados de la organización se requieren que participen?

Para el éxito de este proyecto, es importante la participación activa de varios grupos de interés dentro de la cooperativa:

- Directorio y Alta Gerencia: Su apoyo es fundamental, ya que garantizarán la alineación del plan de formación con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Además, su compromiso con las metodologías ágiles es esencial para la implementación exitosa del plan.
- Proveedores Externos o Consultores: Se requiere la participación de consultores o expertos en metodologías ágiles que aporten la experiencia necesaria para diseñar e implementar un plan de formación efectivo. La cooperativa no cuenta con experiencia previa en la implementación de estas metodologías, por lo que es fundamental contar con apoyo externo para asegurar la calidad del proyecto.

3.2 Fundamentación de la elección de metodología ágil adoptada

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado hasta aquí, se opta por tomar como base la metodología Design Thinking para el desarrollo del plan de formación en CACPECO LTDA. La cual se fundamenta en por el enfoque que tiene que es centrado en el usuario, por su capacidad para fomentar la creatividad y la innovación, y por su flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de la cooperativa y sus colaboradores.

El diagnóstico previo realizado evidenció la necesidad de crear un sistema de formación estructurado que potencie la motivación desarrollo profesional y productividad de los colaboradores, donde se demuestra que la falta de un plan de formación claro y alineado con los objetivos estratégicos de la organización resultaba en una baja percepción de oportunidades de crecimiento entre los empleados. Ante esta situación, se optó por Design Thinking debido a su

enfoque colaborativo, orientado a resolver problemas complejos de manera iterativa y centrada en las personas, lo que lo convierte en la metodología ideal para abordar esta problemática.

El Design Thinking promueve la innovación y la creación de soluciones adaptadas a las necesidades reales de los usuarios, y permite involucrar a los colaboradores en todo el proceso de diseño. Esto resulta esencial en el caso de CACPECO, donde la participación activa de los empleados es importante para garantizar que el plan de formación sea percibido como relevante, efectivo y alineado con sus expectativas. La metodología permite comprender profundamente las necesidades de los usuarios (en este caso, los colaboradores), lo que se logra mediante una fase inicial de empatía, en la que se recogen datos directos de los empleados sobre sus inquietudes y deseos en relación con su desarrollo profesional.

Una de las razones principales para optar por esta metodología es su capacidad para abordar problemas de manera holística, considerando tanto las necesidades inmediatas como las soluciones a largo plazo. Dado que el sector financiero en Ecuador se encuentra en constante cambio y la competitividad es alta, un plan de formación diseñado con metodologías ágiles no solo responde a las necesidades actuales, sino que también se adapta de manera continua a los desafíos futuros que puedan surgir, por lo que Design Thinking es un proceso iterativo que permite la creación de soluciones ajustables, lo que facilita la incorporación de cambios y mejoras durante el desarrollo del plan.

Otra razón para elegir esta metodología es su énfasis en la creatividad y la innovación teniendo en cuenta un entorno organizacional que busca mejorar la productividad y la motivación y desarrollo profesional del talento humano, es fundamental proponer soluciones nuevas y efectivas. Entonces el uso de metodologías ágiles dentro del plan de formación permitirá que los

colaboradores se familiaricen con herramientas que fomentan el trabajo colaborativo, la autonomía y la mejora continua.

También consideramos que la metodología Design Thinking se adapta perfectamente al modelo organizacional de CACPECO, que está caracterizado por la diversidad de sus empleados y la necesidad de un enfoque flexible que abarque tanto a empleados operativos como a directivos y líderes. Además, la estructura ágil del proceso permite la constante retroalimentación y ajustes, lo que garantiza que el plan de formación evolucione conforme a las necesidades de la cooperativa y sus colaboradores.

El Design Thinking también se aplica eficazmente al incorporar la evaluación continua del progreso, lo que es fundamental para medir el impacto real de las formaciones en la motivación desarrollo profesional y productividad de los empleados. Esto asegura que el plan de formación no sea un proceso estático, sino que se mantenga dinámico y alineado con los resultados esperados.

La elección de esta metodología, por lo tanto, no responde solo a la necesidad de un sistema estructurado de formación, sino que se alinea con los valores de la cooperativa: flexibilidad, innovación, mejora continua y compromiso con el desarrollo integral de su gente. La metodología ágil que propone el Design Thinking refuerza el enfoque estratégico de la cooperativa para mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución, a la vez que potencia las habilidades y el bienestar de sus colaboradores, generando un impacto positivo tanto a nivel individual como organizacional.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- a) Encuesta: La Ing. Pamela Vásquez, del equipo, recopiló la información de la responsable de capacitación, a fin de conocer el nivel de satisfacción de las capacitaciones realizadas en CACPECO, parte de los resultados se muestran en la Figura 3, indicando el sistema utilizado para la recolección de los resultados.

Figura 4.

Plan de Investigación método de encuesta

Plan de Investigación

<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; background-color: #fce4d6; padding: 10px; text-align: center; font-weight: bold; margin: 10px 0;">Encuesta</div>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; background-color: #fce4d6; padding: 10px; text-align: center; font-weight: bold; margin: 10px 0;">CACPECO.</div>	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Libreta <input type="checkbox"/> Cámara <input type="checkbox"/> Grabador <input type="checkbox"/> Hojas <input type="checkbox"/> Esferos <input checked="" type="checkbox"/> Computadora
<p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuarios</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; background-color: #fce4d6; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Un asesor de la empresa contratada será quien realice la encuesta al encargado de capacitación de la Cooperativa, con el fin de conocer los programas de formación ejecutados al personal.</p> </div>	<p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; background-color: #fce4d6; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;">8am a 17pm</div>	<p>Notas</p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; background-color: #fce4d6; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Fecha: 20 de agosto de 2024 Durante la encuesta realizada al encargado de capacitación de la Cooperativa, se destacó la importancia de mejorar y optimizar los procesos. Asimismo, se identificaron varios temas de relevancia que podrían abordarse a través de una capacitación integral.</p> </div>
<p>Responsable: La <u>Ing</u> Pamela Vásquez – su equipo</p>		

Nota. La imagen muestra la información de la técnica etnográfica que se utilizara para la obtención de la información.

- b) Entrevista: La Lcda. Andrea Agila mantendrá una conversación estructurada o semiestructurada con la responsable de capacitación de la cooperativa para explorar en

profundidad sus pensamientos, sentimientos y experiencias y así conocer las percepciones y motivaciones para entender las necesidades y experiencias en el desarrollo de su puesto de trabajo, parte de los resultados se muestran en la Figura 4, indicando el sistema utilizado para la recolección de los resultados.

Figura 5.

Plan de Investigación metodología de entrevista.

Plan de Investigación

<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center; background-color: #f9e79f; margin: 10px 0;"> <p>Entrevista</p> </div> <p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuarios</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #f9e79f; margin: 10px 0;"> <p>Esta dirigido para el responsable de capacitación con el proposito de conocer el trabajo y explorar en profundidad las necesidades de la cooperativa.</p> </div> <p>Responsable: Lic. Andrea Agila – Equipo consultor</p>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center; background-color: #f9e79f; margin: 10px 0;"> <p>Unidad de Talento Humano</p> </div> <p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center; background-color: #f9e79f; margin: 10px 0;"> <p>8am a 17pm</p> </div> <p>Notas</p> <div style="border: 1px solid #00a0e3; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #f9e79f; margin: 10px 0;"> <p>Fecha: 20 de agosto de 2024 Durante la encuesta con los usuarios directivos y lideres de la cooperativa es mantener conversaciones con los participantes para conocer las percepciones y motivaciones de quienes nos permiten explorar temas en detalle y adaptarse a las respuestas del entrevistado para entender las necesidades y experiencias individuales.</p> </div>	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Libreta <input type="checkbox"/> Cámara <input type="checkbox"/> Grabador <input checked="" type="checkbox"/> Hojas <input checked="" type="checkbox"/> Esferos <input type="checkbox"/> Computadora
---	---	---

Nota. La imagen muestra la información de la técnica etnográfica que se utilizara para la obtención de la información.

3.4. Análisis de datos

A partir del análisis de los datos obtenidos, se han derivado diversas revelaciones accionables que brindan conclusiones sobre la situación actual del Plan de Formación de la

Unidad de Talento Humano en CACPECO LTDA. En este caso, han sido extraídos de la información recopilada y sirven como base para generar ideas que puedan mejorar los procesos de capacitación y desarrollo dentro de la cooperativa.

A continuación, se presenta una tabla con los mismo sobre el Talento Humano de CACPECO y las posibles acciones derivadas de cada uno de ellos:

Tabla 6

Análisis y Acciones Propuestas para Mejorar el Plan de Formación en CACPECO LTDA

Diagnóstico Actual	Acciones Propuestas
La Unidad de Talento Humano de CACPECO no cuenta con un Plan de Formación alineado a las necesidades reales de los colaboradores.	¿Por qué es importante crear o actualizar un Plan de Formación que esté alineado con las necesidades de los colaboradores? ¿Cómo se recogen y analizan esas necesidades?
El Plan de Formación actual se registra manualmente en una hoja de Excel, pero no se realiza un seguimiento adecuado. Esto impide conocer los resultados reales post-capacitación.	¿Se ha implementado una encuesta de satisfacción para medir la efectividad de las capacitaciones? ¿Cómo se puede medir y tabular el impacto de estas capacitaciones?
El Plan de Formación se estructura al inicio del año, pero las necesidades que surgen durante el año no se actualizan en la matriz de capacitación.	¿El plan de capacitación contribuye a mejorar las competencias y habilidades de los empleados? ¿Cómo se gestionan las nuevas necesidades de formación a lo largo del año?
La cooperativa no está buscando programas de capacitación innovadores que se adapten	¿Cómo se pueden integrar capacitaciones que respondan a las demandas de la nueva era digital?

<p>a la era digital, y el conocimiento nuevo no se ofrece a tiempo, lo que hace que los procesos de capacitación sean ambiguos.</p>	<p>¿Las capacitaciones que se ofrecen son de alta calidad y están alineadas con las tendencias actuales?</p>
<p>Los temas de formación incluidos en el Plan de Formación no cumplen con las expectativas ni resuelven las necesidades reales de los colaboradores.</p>	<p>¿Cómo se pueden identificar las brechas en las competencias del personal? ¿Los líderes de cada área conocen las necesidades formativas de sus equipos? ¿Qué expectativas tienen los colaboradores sobre las capacitaciones que recibirán?</p>

Nota. La tabla muestra el diagnóstico actual de la Unidad de Talento Humano de la cooperativa CACPECO y las descripciones de las posibles acciones para el desarrollo de cada uno de ellas.

Por otro lado, el diagnóstico organizacional desarrollado en este proyecto ha permitido identificar las principales problemáticas que afectan la motivación desarrollo profesional y productividad del talento humano en CACPECO LTDA. Estas problemáticas son abordadas estratégicamente utilizando la metodología Design Thinking, enfocándose en generar soluciones innovadoras y aplicables que respondan directamente a las necesidades específicas de los colaboradores y alineen sus objetivos con los de la organización. La siguiente tabla resume las problemáticas identificadas y las respectivas soluciones propuestas.

Tabla 8

Problemáticas y Soluciones Propuestas para CACPECO LTDA

Problemática	Impacto en la organización	Solución Propuesta utilizando Design Thinking
---------------------	-----------------------------------	--

	Limita el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, afectando la productividad, motivación y desarrollo profesional.	Implementar un plan de formación modular que se adapte a las necesidades identificadas en cada área, utilizando la etapa de empatizar para conocer dichas necesidades.
Falta de un sistema estructurado de formación orientado al desarrollo profesional.	Genera desmotivación y disminuye el compromiso con la organización.	Diseñar un sistema de reconocimiento continuo basado en feedback de equipos, utilizando la etapa de idear para proponer sistemas innovadores y aplicables.
Insuficiencia en el reconocimiento de logros y esfuerzos adicionales de los colaboradores.	Reduce la competitividad y dificulta la innovación en procesos clave.	Crear talleres y capacitaciones con contenido actualizado y relevante, definiendo el contenido en base a la fase de prototipar y testear resultados.
Desactualización en los programas de capacitación, especialmente en competencias digitales.	Impide medir el retorno de inversión y efectividad de las iniciativas de formación.	Establecer herramientas digitales para medir el impacto de cada capacitación, utilizando la fase de prototipar con tecnologías accesibles y escalables.
Falta de seguimiento y evaluación de impacto en las capacitaciones realizadas.		

	Afecta la percepción	
Percepción de inequidad en la remuneración y en las oportunidades de crecimiento.	de justicia organizacional y fomenta la rotación del talento.	Realizar estudios salariales para garantizar equidad y transparencia, integrando resultados desde la fase de definir para atender estas expectativas.

Nota: La tabla presenta un resumen de las principales problemáticas organizacionales identificadas en CACPECO LTDA., junto con las soluciones propuestas, basadas en la aplicación de la metodología Design Thinking.

CAPITULO IV

4. Desarrollo de la Propuesta

4.1. Objetivo de la Propuesta

El objetivo general de esta propuesta es diseñar un plan de formación utilizando la metodología ágil Design Thinking, con el fin de potenciar la motivación, productividad y desarrollo profesional del talento humano en CACPECO LTDA.

4.2 Acciones a seguir según la metodología Design Thinking

1. Fase de empatizar: Comprender las necesidades de los colaboradores

La primera acción es realizar un diagnóstico de las necesidades de formación del talento humano en CACPECO LTDA. Esto implica realizar encuestas con los empleados de la cooperativa, con el fin de identificar sus expectativas, preocupaciones y áreas en las que consideran que necesitan desarrollo. A través de estas herramientas, se recoge información valiosa sobre:

- Competencias técnicas y habilidades blandas que necesitan ser fortalecidas.
- Percepciones sobre el reconocimiento y la equidad dentro de la organización.
- Satisfacción general con las oportunidades de desarrollo profesional que la cooperativa ofrece.

Una vez recopilados estos datos, se procede a interpretar los hallazgos para tener una comprensión clara y completa de las necesidades del talento humano.

2. Fase de Definir: delimitar el problema y enfocar la solución

En esta fase, se consolida toda la información obtenida durante la fase de empatía y definir de manera clara y precisa los problemas centrales que afectan la motivación, productividad y desarrollo profesional de los colaboradores. Las acciones a seguir son:

- Establecer las áreas a abordar, como la falta de formación estructurada, la percepción de inequidad, la falta de un sistema de reconocimiento claro, y la desactualización en los programas de capacitación.
- Desarrollar un enunciado de problema claro y conciso que refleje las necesidades de los colaboradores y la cooperativa, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico.
- Priorizar los problemas según su impacto directo en la motivación y productividad de los empleados, para enfocar el diseño del plan de formación en las áreas más críticas.

El objetivo es tener una visión precisa y compartida del problema, lo que permitirá diseñar soluciones efectivas y alineadas con las expectativas de los colaboradores.

3. Fase de idear: generación de ideas y soluciones innovadoras

Una vez que el problema está claramente definido, el siguiente paso es generar soluciones que es donde las ideas innovadoras surgen para abordar los problemas identificados.

En este caso, se propone modalidades de formación que puedan incluir tanto formación presencial como virtual, así como el uso de plataformas tecnológicas para hacer las capacitaciones más accesibles y dinámicas.

Además se trata de fomentar la creación de programas personalizados, adaptados a las necesidades individuales de los colaboradores y alineados con sus aspiraciones profesionales.

El objetivo es desarrollar ideas que puedan ser probadas y validadas, siempre buscando soluciones que sean innovadoras y eficientes, y que resuelvan las brechas de formación y motivación identificadas.

4. Fase de Prototipar: creación del plan de formación y desarrollo de recursos

Una vez generadas las ideas, el siguiente paso es la creación del prototipo del plan de formación lo que implica diseñar y desarrollar los primeros elementos del plan que serán puestos a prueba. Las acciones a seguir son:

- Desarrollar los primeros módulos de capacitación en formato digital y presencial, que cubran las competencias clave que se necesitan mejorar, como gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, y uso de tecnologías digitales.
- Establecer un sistema de evaluación que permita medir el impacto de cada módulo de formación, desde el aprendizaje adquirido hasta la aplicación práctica en el entorno laboral.
- Diseñar actividades y ejercicios colaborativos que utilicen metodologías ágiles, para que los colaboradores puedan trabajar en equipo y desarrollar habilidades prácticas dentro de un entorno controlado.

Durante esta fase, los prototipos se crearán con la flexibilidad de ser ajustados rápidamente según la retroalimentación obtenida. La idea es contar con una versión inicial que sea funcional y alineada con las expectativas de los colaboradores.

5. Fase de Testear: evaluación y ajustes

Finalmente, se debe probar el plan de formación en un grupo reducido de empleados para obtener feedback sobre su efectividad y adecuación a las necesidades identificadas. Las acciones a seguir incluyen:

- Implementar el plan de formación a pequeña escala, realizando una prueba piloto con un grupo representativo de colaboradores.

- Recoger retroalimentación de los participantes a través de encuestas de satisfacción y entrevistas, evaluando aspectos como la relevancia del contenido, la flexibilidad del formato, y el impacto en la motivación y productividad.
- Medir el desempeño de los colaboradores antes y después de la formación para identificar mejoras en las competencias y habilidades adquiridas.
- Realizar ajustes en el contenido y el formato del plan de formación basado en los resultados obtenidos y las observaciones de los participantes.

4.3 Desarrollo de las Faces del Design Thinking

Fase de empatizar: Diagnóstico en CACPECO LTDA

La información recolectada en el análisis realizado evidencia altos niveles de satisfacción en diversas dimensiones, como confianza, respeto, camaradería y orgullo organizacional. Sin embargo, también se identifican áreas críticas que deben abordarse para fortalecer la motivación y productividad de los colaboradores. Este diagnóstico se centra en comprender las necesidades de formación, reconocimiento y desarrollo profesional a partir de las percepciones expresadas por los empleados.

Entre los hallazgos principales del diagnóstico encontramos:

- **Confianza y comunicación interna**

Fortalezas: El 87% de los colaboradores percibe positivamente la confianza en la organización, destacándose la claridad en la comunicación de los líderes (89%) y la accesibilidad de los mismos (88%). Estos indicadores revelan un entorno abierto, donde las relaciones jefe-colaborador son funcionales y colaborativas.

Áreas de mejora: La credibilidad de los líderes muestra un punto de atención, con un 22% de opiniones negativas respecto al cumplimiento de promesas. Este

aspecto puede impactar la percepción general de compromiso y coherencia organizacional. Algunos colaboradores expresaron que la falta de seguimiento en las promesas de los líderes genera incertidumbre y desmotivación

- **Reconocimiento y valoración personal**

Fortalezas: Un 82% de los empleados considera que sus esfuerzos son reconocidos, y un porcentaje similar valora el apoyo recibido para equilibrar trabajo y vida personal.

Áreas de mejora: Aunque los índices son positivos, el 15% muestra indecisión y el 5% lo percibe de manera negativa, especialmente en el reconocimiento del esfuerzo adicional. La falta de herramientas adecuadas para realizar tareas críticas no solo limita el desempeño individual, sino que también impacta en la capacidad de los equipos para cumplir con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

- **Desarrollo profesional y recursos**

Fortalezas: El 92% de los empleados valora las oportunidades de fortalecimiento profesional, mientras que el 93% considera que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

Áreas de mejora: Existe una brecha en la percepción de equidad, donde un 13% de los colaboradores manifiesta indecisión sobre la justicia en la remuneración y beneficios. Esta percepción puede limitar el impacto positivo de las capacitaciones. La percepción de inequidad y la falta de reconocimiento aumenta la rotación del talento, dificultando la consolidación de un equipo altamente comprometido y preparado para los desafíos del sector financiero.

- **Camaradería y orgullo organizacional**

Fortalezas: Los indicadores de camaradería y orgullo son sobresalientes, con un 98% de colaboradores sintiéndose orgullosos de trabajar en CACPECO. Esto sugiere una base sólida para implementar programas que refuercen el sentido de pertenencia y equipo.

▪ **Imparcialidad y justicia**

Fortalezas: El trato justo e inclusivo es altamente valorado, con un 97% de opiniones positivas en temas de justicia socioeconómica, género y diversidad.

Este factor es un diferenciador clave en la percepción organizacional.

Áreas de mejora: La ausencia de favoritismo es un área sensible, con un 12% de indecisión y un 7% de percepción negativa. Abordar esta temática desde el liderazgo podría fortalecer la confianza interna.

Análisis de necesidades de formación

Con base en los datos analizados, las principales necesidades de formación se concentran en:

- **Habilidades técnicas:** Ampliar los programas relacionados con herramientas tecnológicas y digitales, adaptados a las demandas del sector financiero.
- **Habilidades blandas:** Incorporar talleres prácticos de liderazgo, manejo del tiempo y resolución de conflictos, especialmente orientados a líderes con desafíos en credibilidad y favoritismo.
- **Reconocimiento y motivación:** Diseñar programas que refuercen el reconocimiento continuo, tanto individual como grupal, integrando herramientas de feedback y recompensas equitativas.

Conclusión de esta primera fase: El diagnóstico evidencia una organización con bases sólidas en confianza, camaradería y orgullo, pero que enfrenta desafíos en credibilidad, percepción de equidad y reconocimiento. Estas áreas deben ser abordadas mediante el plan de formación estructurado que priorice el desarrollo integral de las competencias técnicas y blandas, así como el fortalecimiento de los sistemas de reconocimiento. La información recopilada proporciona una base para avanzar hacia las fases de definir e idear en el marco de la metodología Design Thinking.

Fase de definir: delimitación del problema y enfoque en la solución

En esta fase transformamos los datos recopilados durante la fase anterior en una visión clara de los problemas que obstaculizan el desarrollo integral del talento humano en CACPECO LTDA para poder consolidar y establecer las prioridades que guiarán el diseño del plan de formación, asegurando que las acciones propuestas estén alineadas con las necesidades específicas de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Basado en el diagnóstico, hemos identificado las siguientes áreas críticas que afectan la motivación, productividad y desarrollo profesional:

- Falta de un sistema de formación estructurado y actualizado: Los programas actuales no abordan plenamente las necesidades específicas de los colaboradores ni están alineados con las exigencias del sector financiero.
- Percepción de inequidad: Algunos colaboradores perciben desigualdad en el acceso a oportunidades de crecimiento, lo que genera desmotivación y sensación de estancamiento.

- Reconocimiento insuficiente: Aunque existe un reconocimiento generalizado de los esfuerzos, no todos los colaboradores sienten que sus contribuciones son visibilizadas de manera justa y consistente.
- Limitación en el desarrollo de habilidades: Existe una brecha en la capacitación en habilidades tecnológicas, así como en competencias blandas como liderazgo, manejo del tiempo y resolución de conflictos.

Con base en las áreas identificadas anteriormente se formula un enunciado que sintetiza los desafíos de la cooperativa:

CACPECO LTDA carece de un sistema de formación estructurado y adaptable que fomente el desarrollo técnico y profesional de sus colaboradores. Esta carencia, junto con una percepción de inequidad y el reconocimiento insuficiente de logros, limita la motivación, productividad y compromiso del equipo humano, afectando su capacidad para alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Seguidamente, para optimizar el diseño del plan de formación, se priorizan los problemas identificados de acuerdo con su incidencia directa en la motivación y productividad de los colaboradores:

Prioridad alta:

- Implementar un sistema de formación estructurado y continuo que aborde tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias.
- Diseñar e implementar mecanismos claros de reconocimiento, que sean percibidos como justos y consistentes por todos los colaboradores.

Prioridad media:

- Reducir la percepción de inequidad mediante la creación de oportunidades accesibles y transparentes de desarrollo profesional.

Prioridad baja:

- Actualizar y diversificar los contenidos de capacitación, incorporando herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras.

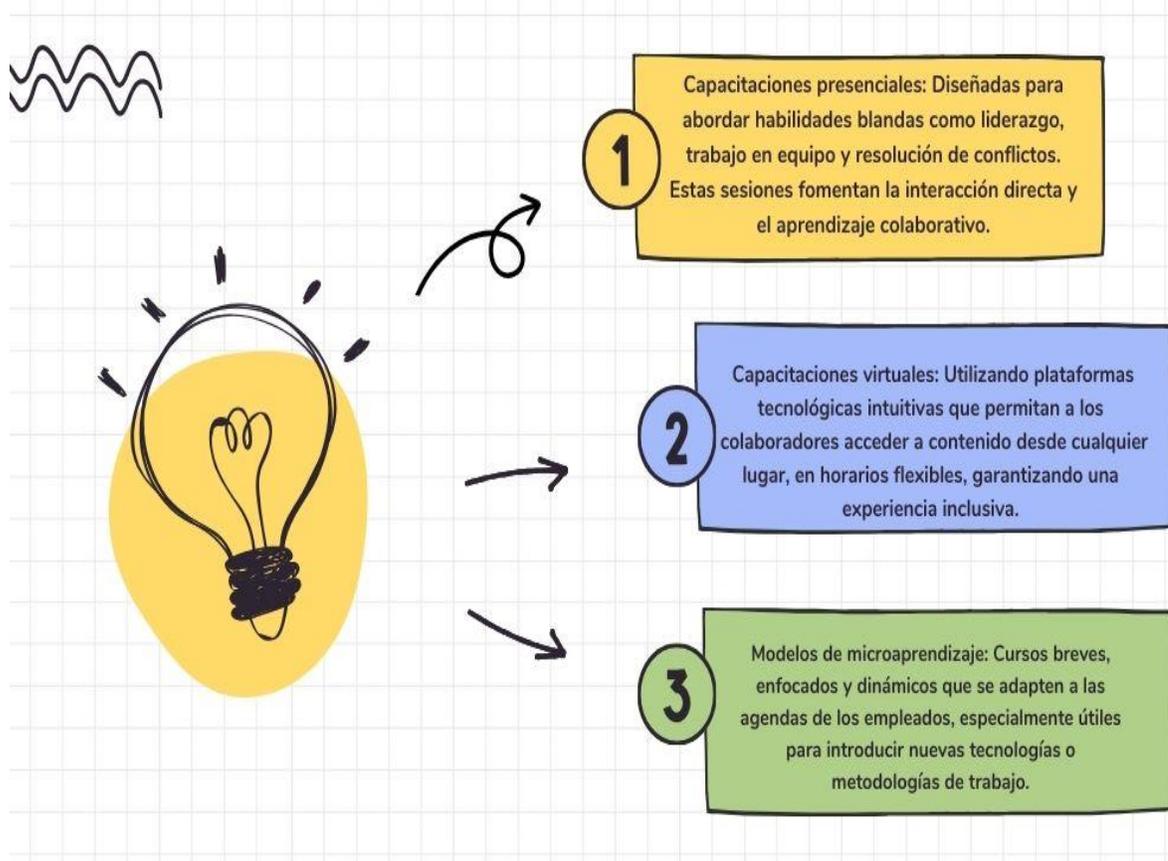
Fase de idear: Generación de ideas y soluciones innovadoras

Acá transformamos los problemas en propuestas creativas, efectivas e innovadoras que den respuesta a las necesidades del talento humano en CACPECO LTDA. Por lo que en este punto, se centra en diseñar estrategias y herramientas que resuelvan las brechas de formación, motivación y reconocimiento, siempre alineadas con los objetivos estratégicos de la cooperativa que nunca se dejan de lado.

Para maximizar el impacto del plan de formación, se proponen las siguientes modalidades:

Figura 5

Modalidades para maximizar el impacto del plan de formación



Nota: elaboración propia.

Uso de tecnología innovadora para la formación

- Plataforma de aprendizaje interactivo: Crear un sistema de gestión del aprendizaje que incluya módulos de capacitación, evaluaciones y seguimiento de progresos en tiempo real.
- Gamificación: Introducir dinámicas lúdicas como premios, rankings y retos para motivar la participación activa y fomentar un ambiente de aprendizaje atractivo.
- Simuladores virtuales: Implementar entornos digitales que permitan a los colaboradores practicar habilidades técnicas en escenarios reales sin riesgos.

Creación de mecanismos de reconocimiento dinámicos

- Diseñar un sistema de reconocimiento basado en feedback continuo, destacando tanto logros individuales como colectivos.
- Introducir certificaciones internas para los colaboradores que completen con éxito los programas de formación, lo que refuerza su sentido de logro y visibilidad dentro de la organización.
- Promover eventos trimestrales para celebrar los avances del equipo, reforzando el sentido de pertenencia y el orgullo organizacional.

Fomento de una cultura de aprendizaje continuo

- Establecer comunidades de aprendizaje donde los colaboradores puedan compartir experiencias, discutir buenas prácticas y generar soluciones a problemas comunes.
- Introducir un programa de colaborador como formador, que permita a los empleados más experimentados compartir conocimientos y habilidades con sus compañeros, promoviendo un sentido de liderazgo interno.

Propuesta de soluciones innovadoras

Figura 6

Soluciones Innovadoras



Nota: elaboración propia.

Fase de Prototipar: creación del plan de formación y desarrollo de recursos

Esta fase nos centramos en transformar las soluciones diseñadas en un plan de formación funcional y estructurado que responda directamente a las problemáticas detectadas: la falta de un sistema de formación estructurado, la percepción de inequidad, el insuficiente reconocimiento de los esfuerzos, y la necesidad de fortalecer la credibilidad de la gestión, siempre con el objetivo de impactar sobre la motivación, productividad y el desarrollo profesional de los colaboradores de CACPECO LTDA.

Diseño de un sistema de formación estructurado

Para abordar los problemas mencionados, se desarrolla un prototipo que asegura que sea escalable y adaptable a las necesidades específicas de los colaboradores:

Tabla 9

Prototipo de un sistema de formación estructurado

Elemento	Descripción	Encargado
Módulos Temáticos		
Reconocimiento y motivación personal	Contenido: Estrategias para reconocer logros individuales y grupales, basadas en feedback continuo. Dinámica: Taller práctico para identificar oportunidades de reconocimiento y diseñar estrategias para implementarlas.	Jefe de Talento Humano
Fortalecimiento profesional	Contenido: Desarrollo de competencias específicas como liderazgo, gestión de tiempo y resolución de conflictos. Formato: Talleres híbridos (presenciales y virtuales).	Coordinador de Capacitación
Equidad y transparencia	Contenido: Prácticas justas en remuneración y asignación de oportunidades. Actividades: Análisis de casos prácticos y diseño de políticas internas para fomentar la equidad.	Gerente General / Jefe de Talento Humano
Credibilidad y liderazgo	Contenido: Comunicación efectiva, toma de decisiones estratégicas y construcción de confianza.	Líderes de Equipo

Ejercicios: Role-playing para que líderes practiquen respuestas a situaciones críticas.

Modalidades híbridas		
Capacitaciones presenciales	Enfocadas en habilidades blandas y dinámicas colaborativas.	Facilitadores Internos y Externos Coordinador de
Capacitaciones virtuales	Plataforma para acceso a materiales, actividades interactivas y evaluaciones.	Tecnología / Equipo de TI
Prototipado de recursos de formación		
Plataforma digital colaborativa	Descripción: Centraliza módulos, materiales y herramientas de evaluación. Seguimiento: Permite a los colaboradores visualizar progreso y metas alcanzadas.	Coordinador de Tecnología / Proveedores Externos
Manual de formación	Contenido: Guías prácticas y ejercicios enfocados en reconocimiento, equidad y credibilidad. Adaptabilidad: Diseñado para todos los niveles jerárquicos.	Equipo de Talento Humano
Simuladores virtuales	Descripción: Practican situaciones laborales reales (conflictos, liderazgo). Entorno: Seguro y controlado.	Consultores Externos
Diseño de actividades y dinámicas colaborativas		
Taller de Empatía	Descripción: Actividad inicial para expresar necesidades y desafíos diarios.	Facilitadores Internos

Herramientas: Mapas de empatía para identificar problemas relacionados con motivación, inequidad y reconocimiento.

Dinámica de Prototipado Rápido	Descripción: Equipos desarrollan soluciones para problemas internos (ej. sistema de recompensas).	Líderes de Equipos / Facilitadores Internos
Simulaciones de decisiones estratégicas	Descripción: Role-playing donde líderes toman decisiones para reforzar credibilidad y confianza.	Consultores Externos
Creación de un sistema de evaluación ágil		
Indicadores de Desempeño (KPI)	Descripción: Miden percepción de equidad y reconocimiento, y credibilidad de la gestión.	Equipo de Talento Humano / Analista de Datos
	Métodos: Encuestas de clima laboral y feedback directo.	
Evaluación de impacto	Contenido: Mide conocimientos antes y después de cada módulo, con énfasis en la aplicación laboral.	Coordinador de Capacitación / Líderes de Área
	Feedback: Recolección inmediata para ajustes rápidos.	
Métricas de seguimiento	Indicadores: Nivel de satisfacción general, productividad y retención de talento.	Gerente General / Jefe de Talento Humano

Nota: Esta tabla sintetiza los elementos principales del prototipo del plan de formación basado en la metodología **Design Thinking**, asegurando que cada componente esté diseñado para abordar las problemáticas identificadas en CACPECO LTDA

Fase de Testear: evaluación y ajustes

Esta fase que corresponde a una parte esencial de la metodología Design Thinking, permite evaluar la efectividad del plan de formación en un entorno real con un grupo reducido de colaboradores. Esta etapa tiene como propósito validar el diseño, identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para garantizar que el plan cumpla con las necesidades detectadas y los objetivos estratégicos de CACPECO LTDA.

Para iniciar este proceso, se lleva a cabo una prueba piloto con un grupo reducido pero representativo de colaboradores. Este grupo es seleccionado cuidadosamente para incluir a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo que permite obtener una visión amplia y equilibrada sobre el impacto del plan. Durante la implementación, se aplican los módulos previamente diseñados, tanto en formato presencial como virtual, y se desarrollan actividades que recrean situaciones laborales comunes, como simulaciones prácticas y dinámicas de liderazgo.

En paralelo, se recogen impresiones sobre la experiencia mediante encuestas breves, sesiones grupales de intercambio y observaciones directas de los facilitadores lo que permite captar las opiniones de los participantes sobre la claridad de los contenidos, la utilidad de las actividades y la aplicabilidad de lo aprendido en su trabajo diario. Además, las reuniones grupales se convierten en espacios valiosos para explorar en mayor profundidad las percepciones de los colaboradores, quienes tienen la oportunidad de compartir abiertamente sus impresiones y sugerencias.

Una vez recopilada esta información, se realiza un análisis exhaustivo de los resultados, donde por un lado, las opiniones cualitativas ayudan a identificar elementos que pueden ser ajustados o mejorados en los módulos, como la inclusión de ejemplos más específicos o la modificación de dinámicas que resultaron poco efectivas. Por otro lado, los datos cuantitativos

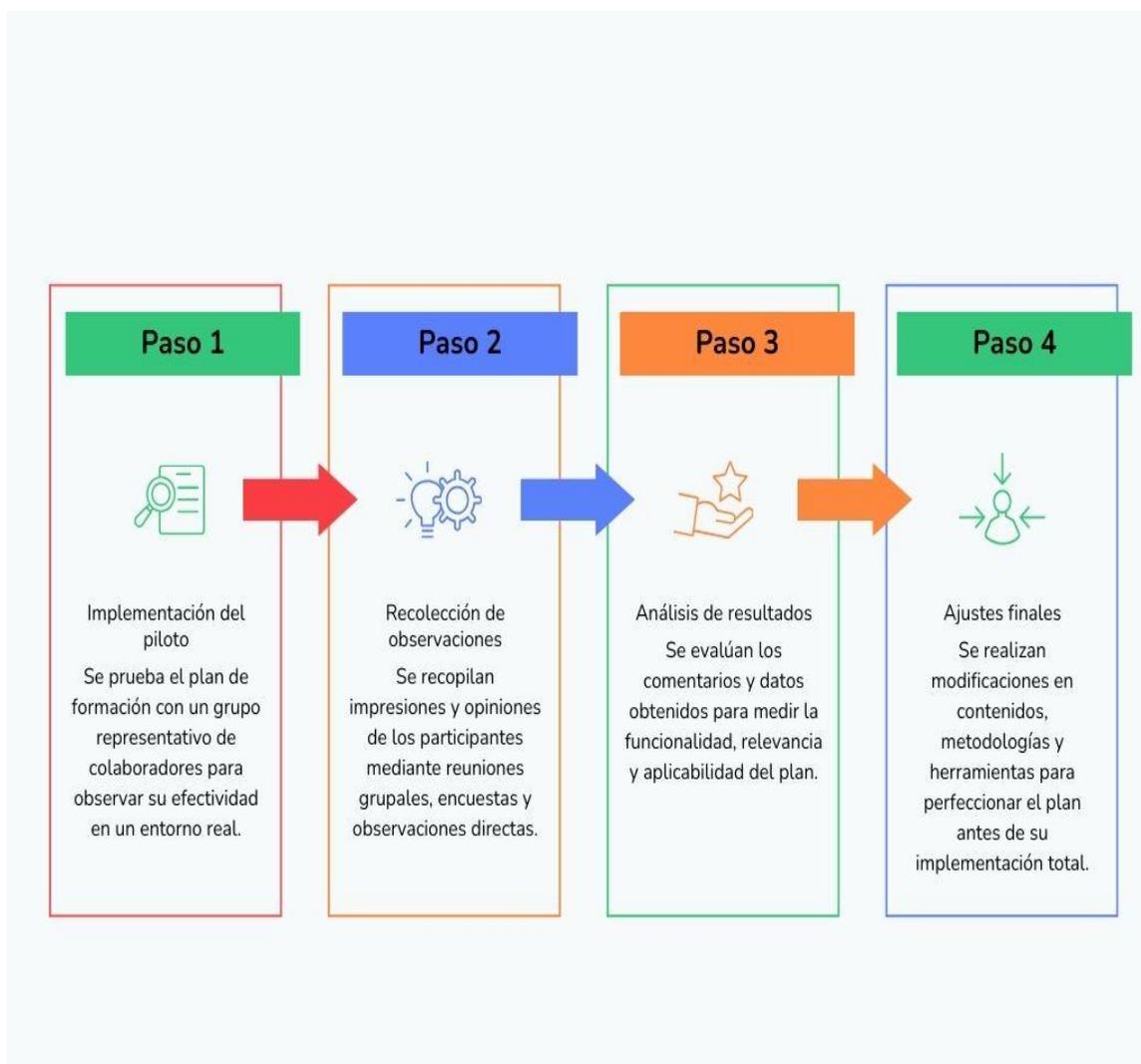
obtenidos permiten medir niveles de satisfacción, relevancia y coherencia con las expectativas de los participantes. Ambos enfoques, complementarios entre sí, proporcionan una visión integral sobre el desempeño del plan.

Tras este análisis, se introducen los ajustes necesarios en el diseño del plan de formación y esto incluye desde la optimización de contenidos y materiales hasta la incorporación de métodos más participativos o la mejora de aspectos técnicos de la plataforma digital. Cada modificación busca fortalecer el impacto del plan y garantizar que esté listo para ser aplicado a mayor escala en la organización.

Finalmente, con esta fase se valida la eficacia del prototipo, y refuerza el compromiso de los colaboradores; al participar en el proceso y ver reflejadas sus opiniones en los ajustes realizados, los empleados sienten que su voz es escuchada y valorada, lo que incrementa su motivación y confianza en el plan. Así, esta etapa concluye con un diseño de formación optimizado, capaz de responder a las necesidades detectadas y alineado con los objetivos estratégicos de CACPECO LTDA.

Figura 7

Validación del Plan de Formación



Nota: Esta fase asegura que el plan de formación sea funcional y relevante, permitiendo identificar áreas de mejora a través de una prueba piloto.

4.4 Impacto Financiero

En la cooperativa CACPECO LTDA, se ha realizado el presupuesto de manera tradicional, es decir, tomando como referencia los valores del anterior año y proyectándolos para el presente año, sin embargo, la cooperativa busca implementar y estar actualizado a las nuevas formas de ejecutar su trabajo y principalmente cambiar la forma que se lleva a cabo el Plan de

Formación y también ha podido notar que estas capacitaciones no reflejan la verdadera necesidad de la empresa. Por ello, se considera trabajar en el diseño de un plan de formación para incrementar la productividad en cualquier unidad de la cooperativa de ahorro y crédito CACPECO Ltda. Utilizando metodologías ágiles, al igual que la retención de los colaboradores.

Una vez que se ha determinado la necesidad en talento humano respecto al diseño del plan de formación, es necesario identificar los recursos financieros que se requieren y así contar con un presupuesto referencial para la implementación del plan de formación de la Cooperativa Cía. Ltda. Utilizando metodologías ágiles. En este caso se ha podido identificar quien es el usuario de este producto y la persona encargada de llevar a cabo la implementación, es decir, la responsable de capacitación. CACPECO tiene una nómina de 286 colaboradores, distribuidos en 20 agencias a nivel nacional y cuenta con 80 cargos. A continuación, se presenta los valores aproximados que se requieren de acuerdo con el siguiente desglose:

4.4.1 Presupuesto del diseño del Plan de Formación de la Cooperativa

4.4.1.1 Costo Total remuneración mensual del responsable de capacitación

Esta evaluación permite identificar el costo por mes de la persona que llevará acabo la capacitación en la empresa, esto permite que los costos sean tomados en cuenta a la hora de identificar los gastos del total de la propuesta como se visualiza en la tabla 11, está permite plantear la remuneración del pago de quién impartirá la capacitación del talento humano de la empresa, el cual tiene un total de 1261,99 dólares mensuales.

Tabla 10.

Remuneración mensual responsable de capacitación de talento humano

**REMUNERACIÓN MENSUAL RESPONSABLE DE CAPACITACION DE
TALENTO HUMANO**

Sueldo	920.00
Fondos de reserva	76.73
Aporte patronal 9,45%	86.94
Proporcional décimo tercer sueldo	76.66
Proporcional décimo cuarto sueldo	38.33
Proporcional de vacaciones	38.33

BENEFICIOS EMPRESARIALES

Seguro médico	25.00
Total Remuneración	1.261,99 USD

Nota. En esta se muestra de forma detallada un desglose de la remuneración mensual más los beneficios de ley.

La ejecución del presente proyecto se tiene previsto realizarlo de septiembre a diciembre del año 2024 (4 meses), por ello se necesita calcular el costo por hora y el tiempo que la responsable de capacitación le dedicará a este proceso con el equipo consultor que realizará el Diseño del Plan de Formación y que el mismo quede a entera satisfacción del cliente como se visualiza en la tabla 12:

Tabla 11.

Valor por hora de la responsable de capacitación.

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
---------	---------	-------	-------------

Valor mensual	1,261.99		Remuneración mensual del responsable de Capacitación de Talento Humano
Valor hora	1.261,99/240	5.26	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
		USD	
Valor hora-mes	5,26 * 20	105.20	5 horas semanales * 4 semanas al mes = 20
		USD	

Nota. En esta tabla se muestran los cálculos del valor por hora del responsable de Capacitación de Talento Humano.

4.4.1.2 Costos para el Desarrollo del Proyecto

Para llevar a cabo el Plan de Formación en CACPECO Ltda., es fundamental identificar y presupuestar todos los costos asociados al desarrollo e implementación del proyecto. A continuación, se presenta una tabla detallada que desglosa los costos estimados.

Tabla 12

Costos para el Desarrollo del Proyecto

Componente	Descripción	Cantidad	Costo	
			Costo Unt. (USD)	Total (USD)
1. Recursos Humanos				
- Facilitador de Capacitación	Profesional encargado de diseñar e impartir los módulos de formación.	1	617	2.468

	Salario mensual promedio en Ecuador: \$617 1. Para una duración de 4 meses.			
	Apoyo logístico y administrativo durante el desarrollo del plan. Salario mensual estimado: \$500. Para una duración de 4 meses.	1	500	2.000
- Asistente de Capacitación				

2. Materiales y Recursos Didácticos

- Manuales y Guías de Estudio	Elaboración e impresión de materiales para 286 colaboradores.	286	5	1.430
- Material de Oficina	Útiles necesarios para talleres y actividades (papelería, marcadores, etc.). Estimación global.	-	-	500

3. Infraestructura y Logística

- Alquiler de Salones	Espacios para sesiones presenciales en 20 agencias.	20	200	4.000
- Equipos Audiovisuales	Alquiler de proyectores, micrófonos y otros equipos necesarios.	-	-	2.000

4. Desarrollo de Plataforma Virtual

- Software de e-Learning	Adquisición o suscripción de una plataforma de aprendizaje en línea. Costo mensual estimado	1	300	300
--------------------------	---	---	-----	-----

- Desarrollo de Contenido Digital	Creación de módulos interactivos y recursos en línea.	10	500	5.000
-----------------------------------	---	----	-----	-------

5. Certificación y Evaluación

- Certificación de Competencias	Proceso de evaluación y certificación de habilidades adquiridas.	286	40	11.440
- Evaluación de Impacto	Consultoría para medir la efectividad del plan post-implementación. Costo estimado global.	-	-	-

6. Gastos Administrativos

- Transporte y Viáticos	Desplazamientos del equipo de capacitación entre agencias. Estimación global.	-	-	400
-Comunicaciones	Gastos en telefonía, internet y otros medios de comunicación necesarios. Estimación global.	-	-	800

26.338

Total Estimado

USD

Nota: la estimación total en gastos para llevar a cabo este plan es de 26.338 USD:

4.4.2 Medición de Impactos

El objetivo del Plan de Formación, alineado con la metodología Design Thinking, es potenciar la motivación, productividad y desarrollo profesional del talento humano de CACPECO LTDA, abordando las necesidades específicas detectadas en el diagnóstico inicial. Para evaluar los avances y asegurar que los resultados estén en sintonía con los objetivos

propuestos, se desarrolla un sistema de medición de impactos que permite identificar las brechas actuales y las acciones necesarias para superarlas.

Tabla 13

Medición de Impactos

Ítem	Situación Actual	Avance		Avance		Acciones de Mejora
		Actual (%)	Situación Deseada	Deseado (%)	Brecha (%)	
Gestión estructurada de las capacitaciones	Las capacitaciones se gestionan de manera manual, sin un sistema centralizado ni seguimiento adecuado.	0%	Contar con un sistema digital que permita gestionar procesos de formación y evaluación.	100%	100%	Diseñar e implementar un sistema de gestión de formación. Capacitar al equipo en su uso y realizar sesiones prácticas para garantizar su adopción.
Repositorio de contenidos y módulos de formación	No existe un repositorio digital que centralice los	0%	Implementar un repositorio interactivo	100%	100%	Digitalizar los módulos existentes y crear

	módulos y materiales para los colaboradores.	con módulos que cubran habilidades técnicas y blandas.			contenidos nuevos adaptados a las necesidades detectadas.
					Socializar el repositorio con los colaboradores mediante talleres.
					Impartir capacitaciones específicas sobre el manejo de herramientas digitales.
Desarrollo de habilidades tecnológicas	Los colaboradores no están familiarizados con el uso de herramientas digitales para su formación.	Lograr que los colaboradores usen herramientas tecnológicas con fluidez en los procesos de aprendizaje.	10%	100%	Supervisar su progreso mediante

						actividades prácticas. Crear formatos de evaluación posteriores a las capacitaciones
	No existe un proceso formal para evaluar las capacitaciones ni medir su impacto en la motivación y productividad.	0%	Implementar un sistema estructurado para recoger y analizar observaciones sobre cada capacitación.	100%	100%	. Realizar análisis periódicos y proponer ajustes con base en los resultados obtenidos.
Sistema de retroalimentación	Las capacitaciones actuales no abordan de manera integral competencias	20%	Desarrollar competencias críticas alineadas con los objetivos estratégicos	100%	80%	Diseñar módulos específicos que combinen actividades teóricas y prácticas.

como	de	Realizar
liderazgo o	CACPECO.	simulaciones
resolución de		para reforzar
conflictos.		el aprendizaje
		y medir su
		aplicabilidad.

Nota: Esta tabla refleja el progreso esperado al implementar el Plan de Formación en CACPECO LTDA. Al incluir porcentajes de avance inicial y deseado, se evidencia la magnitud de las brechas actuales y la transformación requerida para lograr los objetivos establecidos.

4.4.3 Comunicación

Para llevar a cabo el plan de formación utilizando metodologías ágiles, será necesario involucrar a todo el personal de la cooperativa, por lo que la comunicación será muy importante en este proceso para que todos estén bien informados y conozcan lo que se pretende lograr con el mismo y como esto los atañe y beneficia en la ejecución de sus actividades, de tal manera que se minimice el riesgo que conlleva implementar algo nuevo en la cooperativa.

La cooperativa opera como una cooperativa de ahorro y préstamo, y su sistema de procesamiento de datos todavía depende de una versión desactualizada del navegador. Actualizar a la última versión del navegador podría provocar que el sistema funcione mal o se vuelva inutilizable. Si se produce este problema, será necesario reinstalar el sistema.

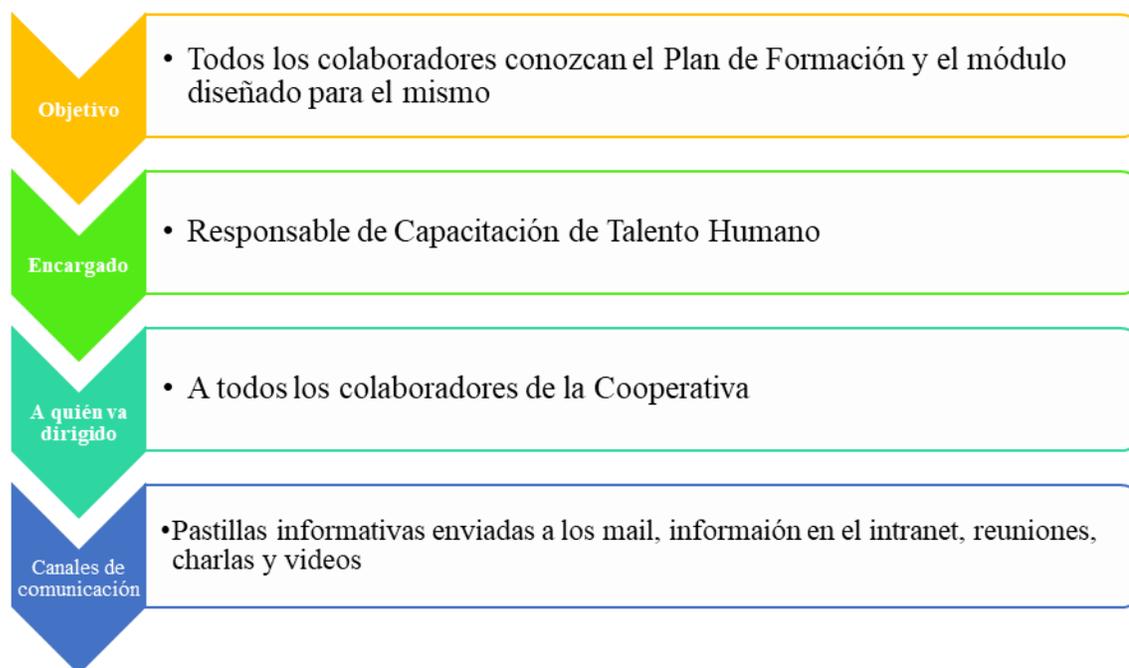
4.4.3.1 Plan de Comunicación

Al poner énfasis en el aprendizaje continuo, la organización permite a su personal controlar su propio progreso, lo que podría llevar a una impresionante reducción del 30% en el

número de empleados que abandonaban la empresa (Montero et al., 2018; Vivar et al., 2020). Esta experiencia podría demostrar que un plan de comunicación ágil es más que un simple método para gestionar proyectos; actúa como una fuerza importante en la creación de un entorno centrado en el desarrollo y la educación continuos, esenciales para asegurar un éxito duradero en un entorno empresarial volátil, en tal sentido, se muestra en la Figura 14 una propuesta de plan comunicacional para la capacitación, tomando en cuenta lo que ya se ha previsto como los responsables y elementos asociados, esto permitirá que el desarrollo de la propuesta de formación pueda llegar a cada una de las áreas de la empresa.

Figura 8.

Matriz Plan de Comunicación



Nota. En esta matriz se detalla el plan de comunicación a elaborar.

La cooperativa espera conseguir excelentes resultados al implementar este Plan de Formación, utilizando metodologías ágiles así, se mantiene actualizada y en vanguardia a lo que se necesita actualmente ya que para la misma es muy importante, el colaborador desea que en la

cooperativa pueda crecer y desarrollarse profesionalmente, entregando un ambiente de trabajo óptimo. Así mismo, disminuirá conflictos, ayudará a exaltar la imagen de la cooperativa, y se elevará su valor dentro del mercado. Se sabe que la aplicación de las metodologías ágiles generará una resistencia, pero al aplicar correctamente una gestión del cambio y una gobernanza corporativa generará una mejora continua.

Este cambio para implementarse en CACPECO es trascendental porque modifica la manera que actualmente se lleva el proceso de capacitación y formación, por lo que es vital una gobernanza corporativa, ya que en su implementación interviene el talento humano y factores complejos que empujan a tomar decisiones responsables, éticas y transparentes.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones Generales

La implementación de un plan de formación bajo la metodología Design Thinking representa para nosotros, en CACPECO LTDA, un esfuerzo significativo orientado a transformar nuestra gestión del talento humano. Este proyecto surge como respuesta a las necesidades y desafíos identificados en el diagnóstico inicial, donde se evidenció la falta de un sistema de formación estructurado, la percepción de inequidad y las limitaciones en el reconocimiento y desarrollo profesional. Reconocemos que estas áreas son fundamentales no solo para el bienestar de nuestros colaboradores, sino también para el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos como organización.

A través de este plan, hemos trabajado en diseñar soluciones innovadoras que no solo atiendan las brechas detectadas, sino que además contribuyan a fortalecer el compromiso, la motivación y la productividad de todos los colaboradores. La metodología Design Thinking nos ha permitido avanzar de manera ordenada y colaborativa, asegurándonos de que cada fase desde la empatización hasta el testeó) esté enfocada en las personas, priorizando sus necesidades y expectativas. Este enfoque humano nos ha facilitado crear un plan que no solo es práctico, sino también altamente adaptable a los retos cambiantes del entorno organizacional.

Durante la ejecución del proyecto, hemos diseñado módulos de formación que integran habilidades técnicas y blandas esenciales, como el liderazgo, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo y el manejo de herramientas tecnológicas. Además, hemos incorporado modalidades híbridas que combinan sesiones presenciales con plataformas digitales, asegurando que la

formación sea accesible, dinámica y compatible con las realidades laborales de nuestros colaboradores. Estas herramientas no solo fortalecen las competencias individuales, sino que también generan un impacto positivo en la cohesión y colaboración de los equipos, promoviendo un ambiente laboral más motivador y equitativo.

Nos enorgullece que este plan esté alineado con nuestro objetivo de potenciar el desarrollo profesional del talento humano, ya que hemos implementado sistemas de retroalimentación que nos permiten evaluar el impacto de cada acción y ajustar las estrategias para alcanzar los mejores resultados posibles. Hemos validado que invertir en el crecimiento de nuestros colaboradores no es solo una estrategia operativa, sino un compromiso con su bienestar y una herramienta para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la cooperativa.

El impacto de este proyecto trasciende la esfera interna, pues fortalecer el talento humano repercute directamente en la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestras comunidades. Creemos firmemente que al proporcionar a los colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para su desarrollo, no solo les ofrecemos mejores oportunidades, sino que también elevamos los estándares de excelencia en nuestra organización.

Al concluir este proceso, reafirmamos nuestro compromiso con el aprendizaje continuo y con la creación de una cultura organizacional basada en la equidad, el reconocimiento y el progreso. Sabemos que el éxito de CACPECO LTDA está intrínsecamente ligado al crecimiento de quienes la conforman. Por ello, este plan de formación no es solo una solución a las necesidades detectadas, sino también un paso firme hacia el fortalecimiento de nuestra visión como una cooperativa que valora, respalda y desarrolla a su equipo humano en todo su potencial.

En este sentido, confiamos en que este plan será una referencia para futuras estrategias organizacionales, sentando las bases para un modelo de gestión de talento humano que priorice la innovación, la adaptabilidad y el impacto positivo en las personas y las comunidades a las que servimos. El camino recorrido nos ha permitido comprender que el capital humano es nuestro recurso más valioso, y este proyecto es una inversión que refuerza nuestra convicción de que el crecimiento conjunto entre colaboradores y organización es la clave para el éxito sostenible.

5.2 Contribuciones

5.2.1. Contribución a nivel personal

Este proyecto nos ha permitido un crecimiento significativo a nivel personal, ya que hemos logrado desarrollar y fortalecer competencias fundamentales para nuestra trayectoria profesional. A lo largo del diseño y la ejecución del plan de formación, hemos profundizado en habilidades como la planificación estratégica, el liderazgo colaborativo y la gestión efectiva del talento humano. También hemos aprendido a aplicar la metodología Design Thinking, lo que nos ha enseñado a priorizar las necesidades de las personas, enfocándonos en soluciones prácticas y creativas. Este proceso nos ha brindado una mayor capacidad para enfrentar desafíos complejos y nos ha demostrado la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos ambiciosos. Este aprendizaje trasciende el ámbito laboral, pues nos prepara para contribuir activamente en cualquier entorno que valore la innovación y el desarrollo continuo.

5.2.2. Contribución a nivel académico

En el ámbito académico, este trabajo representa una aportación significativa al estudio de la gestión del talento humano desde un enfoque innovador. Al integrar la metodología Design Thinking en el diseño de un plan de formación, hemos generado un modelo práctico que puede ser

replicado y adaptado en diferentes organizaciones, convirtiéndose en una referencia para futuras investigaciones. Este proyecto refuerza la relevancia de conectar la teoría con la práctica, demostrando que los conceptos aprendidos en el aula pueden convertirse en soluciones aplicables que generan impacto real. Asimismo, contribuye al análisis de cómo la formación y el desarrollo profesional pueden influir en la productividad, la motivación y la sostenibilidad empresarial. Este trabajo enriquece el campo académico al ofrecer una perspectiva integral que combina innovación, estrategia y el valor del capital humano.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

La implementación de un plan de formación estructurado responde a las necesidades detectadas, y transforma la manera en que se perciben y gestionan las competencias dentro de la cooperativa. Hemos demostrado que la inversión en formación no es un gasto, sino un motor para incrementar la productividad, mejorar la retención del talento y fortalecer la competitividad organizacional. Además, este plan fomenta una cultura organizacional basada en la innovación, la equidad y el aprendizaje continuo, sentando las bases para una gestión del talento humano que sea adaptable a los cambios del mercado y a las expectativas de los colaboradores. Esta contribución posiciona a CACPECO LTDA como un referente en la gestión moderna y humanizada, destacando la importancia de alinear los objetivos organizacionales con el bienestar y el desarrollo de quienes forman parte de la institución.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Al desarrollar este plan de formación la persona encargada debe identificar que puede afectar o limitar el desarrollo del presente proyecto especialmente al incrementar la productividad en CACPECO LTDA los gastos imprevistos pueden surgir durante el desarrollo

del proyecto esto afectara el presupuesto inicial, una limitación común es que los colaboradores pueden tener responsabilidades diarias lo cual puede dificultar la participación en la capacitación, un obstáculo que sucede cuando existen nuevas metodologías y prácticas que por temor a cumplir se genera la resistencia al cambio, al anticipar estos desafíos, se pueden desarrollar estrategias de mitigación y adaptaciones que permitan aumentar la probabilidad de éxito del proyecto. Por ejemplo, se pueden buscar fuentes de financiamiento alternativas, crear un cronograma flexible que se adapte a las necesidades de los colaboradores y fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la innovación.

5.3 Recomendaciones

Para mejorar la implementación del plan de formación, creemos que es importante priorizar la simplicidad y la conexión con las personas. Lo primero que sugerimos es asegurarnos de que las capacitaciones respondan a las necesidades reales de quienes trabajan en la organización. Esto implica escuchar de forma activa a los colaboradores, entender qué les motiva, qué retos enfrentan y cómo creen que podrían mejorar. Solo así podremos ofrecerles herramientas y contenidos que realmente tengan un impacto en su día a día.

Pensamos también que la formación debe ser práctica, fácil de aplicar y accesible para todos. No se trata de complicar las cosas con términos técnicos o teorías abstractas, sino de ofrecer soluciones concretas que se puedan usar en el trabajo desde el primer momento. Por ejemplo, talleres dinámicos, simulaciones de situaciones reales o incluso sesiones cortas que se adapten a sus tiempos.

Otro punto importante es que los líderes participen y se involucren activamente. Si los responsables de cada área muestran interés y apoyan estas iniciativas, el resto del equipo sentirá

que la formación tiene valor y sentido. Es clave que los líderes no solo estén, sino que también se conviertan en un ejemplo a seguir.

Por otro lado, la tecnología debe ser un aliado, no un obstáculo. Si usamos herramientas digitales, estas deben ser sencillas, intuitivas y, sobre todo, útiles. No queremos que la tecnología complique más las cosas, sino que ayude a que el aprendizaje sea más fluido y alcance a todos.

También creemos que es fundamental medir lo que hacemos, pero no de manera complicada. Basta con preguntar a los colaboradores si las capacitaciones les sirvieron, qué aprendieron y cómo lo aplican en su trabajo. Con esa información podremos ajustar lo que sea necesario y mejorar poco a poco.

Finalmente, es importante que todos sepan por qué se está haciendo este plan. Hablar claro, explicar los beneficios y compartir los avances generará más compromiso. Al final, la formación no es solo un recurso para mejorar la productividad, sino una forma de demostrar que valoramos a quienes forman parte de la organización y queremos ayudarles a crecer. Si logramos que cada persona sienta ese respaldo, habremos cumplido con el verdadero propósito del plan.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado Quito, K., & Campodónico Durango, G. (2023). Análisis de las Fintech y su contribución al desarrollo de las PYMES en Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 475-483.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200475&script=sci_arttext
- Amaro Calderón, S. D., & Valverde Rebaza, J. C. (2007). Metodologías ágiles. *Universidad Nacional de Trujillo*, 37. [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Trujillo.
- Arévalo, F. M., Cedillo, I. P., & Moscoso, S. A. (2017). Metodología Ágil para la Gestión de Riesgos Informáticos Agile Methodology for Computer Risk Management. *Revista Killkana Técnica*. Vol, 1(2).
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25610w/O1TI307_S2_R1.pdf
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad Ecotec.
https://www.researchgate.net/profile/Yadira-Armas-Ortega-2/publication/324780840_GEstion_del_Talento_Humano_y_Nuevos_Escenarios_laborales/links/5ae1ecd4a6fdcc91399fc261/GEstion-del-Talento-Humano-y-Nuevos-Escenarios-laborales.pdf

Banco Central del Ecuador. (2023). Tasa de Crecimiento de Largo Plazo. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/ecuador#:~:text=Mejora%20el%20PIB%20en%20Ecuador,fue%20del%206%2C2%25>.

Banco Central del Ecuador. (2024, 28 de marzo). La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616?utm_source=chatgpt.com

Barreras, I. Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Revista electrónica sobre cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 7(14), 21-42.

Barrios, P. P. (2013). Elección de una Metodología de Desarrollo a partir de las Ventajas de una Metodología Ágil y un Modelo Robusto como CMMI-DEV 1.3. Ingeniare, 14, 113-122.

Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. Información tecnológica, 31(2), 55-62.

Boaventura José, C., Peña Herrera, E., Verdecia Vicet, P., & Fustiel Alvarez, Y. (2016). Elección entre una metodología ágil y tradicional basado en técnicas de soft computing. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 10, 145-158.

CACPECO LTDA. (01 de Septiembre de 2024). Historia de la empresa. <https://www.cacpeco.com/quienes-somos/historia/>

CACPECO. (11 de abril de 2022). Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO Ltda; Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA. Proposito, Misiòn: <https://www.cacpeco.com/quienessomos/proposito-y-mision/>

CACPECO. (Febrero de 2021). RESOLUCIÓN Nro. SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2021-00009. Obtenido de <https://www.cacpeco.com/wp-content/uploads/2023/02/estatutos-cacpeco.pdf>

Cadavid, A., Martínez, J., & Vélez, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 11(2), 30-39. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004>

Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL SER HUMANO COMO SUJETO DE DESARROLLO. *Revista politécnica*, 8(14). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19002351&AN=82566042&h=%2BUOzLTpTkarhc2uhkCn8a1Amui0DVq6SkvAZ5bjFx86Z8HQ%2BUVpHAdctclSv9yp30Cb58rjALap6YPyputbp6g%3D%3D&crl=c>

Caro, A. P. S. (2013). Gestión del talento humano. https://www.foncep.gov.co/sites/default/files/2021-11/poa_talento_humano_2015_0.pdf

Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.

- Cercado, L. B. L., Pin, H. A. T., Pacheco, M. E. S., & Farías, F. J. Z. (2024). Tendencias y avances de investigación sobre Inclusión Financiera: un análisis bibliométrico. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 276-305.
<https://www.redalyc.org/journal/1942/194276552012/194276552012.pdf>
- Cerezo, S. S. (1991). Tecnología de la educación. En S. S. Cerezo, Tecnología de la educación (págs. 249-250). Madrid: Santillana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>
- Confecamaras . (11 de Noviembre de 2016). Gobierno corporativo herramienta para la resiliencia y la reactivacion empresarial. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/770-gobierno-corporativo-herramienta-para-la-resiliencia-y-la-reactivacion-empresarial>
- Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).
https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Dimes, T. (2015). Conceptos Básicos de Scrum: Desarrollo de software Agile y manejo de proyectos Agile. Babelcube Inc.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ETuXBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=metodolog%C3%ADa+agile&ots=1pOlj2fCu-&sig=yJN2wg4GHnJLbcmtMgF97Acwp0c>
- Esteban, M. P. (15 de Septiembre de 2024). 9 pasos para elaborar un plan de formación. Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/9-pasos-para-elaborar-un-plan->

[de-formacion-margarita-pato-esteban-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos-de-la-universidad-de-alicante/](#)

Estrada, J. C., Nacipucha, N. S., & Duarte, W. D. (2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. *Eca Sinergia*, 12(2), 25-37.

<https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075003/588569075003.pdf>

Fitz-Enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Fitz-Enz, J. (2003). EL ROI DEL CAPITAL HUMANO, Traducido por: Emili Atmetlla Benavent. España: Deusto.

Flores, M. D., Franco, M. E. V. E., Ricalde, D. C., Garduño, A. A. L., & Apáez, M. R. (2013). Metodología de la investigación. Editorial Trillas, SA de CV.

Garret, C. (11 de septiembre de 2023). Climate Consultan . Obtenido de <https://climate.selectra.com/es/empresas/gobierno-corporativo#:~:text=El%20objetivo%20del%20gobierno%20corporativo,diferentes%20%C3%B3rganos%20de%20la%20empresa>.

Genially. (2024). Gestión financiera de la transformación digital. Obtenido de <https://view.genially.com/611570d3c8e94c0d078cb6cb/presentation-l-gth2100116501>

Infobae. (23 de noviembre del 2024). Los bancos privados de Ecuador se unen para tratar y mejorar su ciberseguridad en común. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/agencias/2024/11/06/los-bancos-privados-de-ecuador-se-unen-para-tratar-y-mejorar-su-ciberseguridad-en-comun/>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.

Jokisch, D. B. (18 de octubre del 2023). Ecuador hace malabares con la creciente emigración y los desafíos para acomodar la llegada de venezolanos. *MPI*.
<https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-emigracion-migracion-venezolanos>

Lara, C., & Figueroa, L. M. (2020). Metodología ágil para el desarrollo de aplicaciones móviles educativas. XV Congreso Nacional de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología (TE&ET 2020)(Neuquén, 6 y 7 de julio de 2020).
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/103770>

Loaiza Y. (23 de septiembre del 2024). Ecuador: apagones de hasta once horas no consecutivas por la sequía. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2024/09/23/ecuador-apagones-de-hasta-once-horas-no-consecutivas-por-la-sequia/>

Logroño, D. J. B., Lara, O. O. E., & Rivera, A. D. P. (2020). Implementación del bootstrap como una metodología ágil en la web. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 268-286.

- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista cubana de salud pública*, 43, 3-15.
- López, L. M. A., Rivera, M. E. R., & Palomino, N. L. S. (2015). Análisis de aplicaciones empleando la computación en la nube de tipo PaaS y la metodología ágil Scrum. *Industrial data*, 18(1), 149-160.
- Montero, B., Cevallos, H., & Cuesta, J. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 2(17), 113-121.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/re.v2i17.269>
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Palibrio.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=aCDG1QrOmB&sig=1Cof4eVt_pZZINe7zDSMu9Ce2vY
- Navarro, A., Fernández, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 30-39. DOI:10.15665/rp.v11i2.36. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004>
- OCDE. (1999). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico : <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264474222->

[es.pdf?expires=1726109978&id=id&acname=guest&checksum=292BD0EA0A638F74734E31B2CB60FB32](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/pds-number45_tributario_ecuador_es.pdf)

Pallares, I. J. (2023). Impuestos en el Ecuador: sistema tributario y opciones para elevar los ingresos permanentes del fisco. UNDP.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/pds-number45_tributario_ecuador_es.pdf

Pereyra, L. E. (2022). Metodología de la investigación. Klik.

Pérez, I. (2022). Compensación emocional y retención del talento. Tesis de grado. Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11326/1/IV_FCE_315_TE_Perez_Alvarez%202022.pdf

Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Leguizamón, F. (2004). Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial para Costa Rica. Alajuela, Costa Rica, INCAE.

Proyecto diseño y elaboración de un modelo de RSE para Costa Rica. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Lawrence-Pratt-2/publication/265401502_Manual_de_Indicadores_de_Responsabilidad_Social_Empresarial_para_Costa_Rica/links/5516d74e0cf2b5d6a0f07bf6/Manual-de-Indicadores-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-para-Costa-Rica.pdf

Ramírez, B., & Díaz, A. (2019). Descubriendo la historia de la empresa de familia “Distribuidora Ricaurte Ltda.”: A partir de sus prácticas de gobernanza corporativa.

RiUPTC. Repositorio Institucional UPTC:

<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ae7c8657-63ca-4331-9619-b2db421f0b44/content>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.

Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.

RaymeSeguir. (14 de mayo de 2024). Diccionario de Competencias La Trilogia . RaymeSeguir: <https://es.slideshare.net/DemetrioCcesaRayme/diccionario-de-competencias-la-trilogia-malles-ccesa007pdf>

Rodriguez, F. (1991). Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa. En L. Bravo, *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa* (págs. 32-33). Venezuela: Nuevos Tiempos. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF>

Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98.

Ruiz, R. (2018). Gestión del talento humano. *Diario La Hora*. https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Santamaria-3/publication/377075749_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_1/links/659423cb3c472d2e8eaafc8b/GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-1.pdf

Santos, A. C. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento. Ecoe ediciones.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1988&dq=gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=UEERb1KgMB&sig=5K98Z-CtdFdTVDh2D4hFg7f7Oyk>

Sap Concur Team. (12 de Enero de 2022). [https://www.concur.co/blog/article/gobierno-](https://www.concur.co/blog/article/gobierno-corporativo-que-es#:~:text=La%20gobernanza%20corporativa%20fomenta%20y,satisfacer%20a%20todas%20las%20partes.)

[corporativo-que-es#:~:text=La%20gobernanza%20corporativa%20fomenta%20y,satisfacer%20a%20todas%20las%20partes.](https://www.concur.co/blog/article/gobierno-corporativo-que-es#:~:text=La%20gobernanza%20corporativa%20fomenta%20y,satisfacer%20a%20todas%20las%20partes.)

Schultz, T. W. (1950). Origen del Concepto de Capital Humano.

<https://ejemplosverdes.com/capital-humano-segun-autores-definicion/x>

Seobility. (2024). Seobility:

[https://www.seobility.net/es/wiki/ROI_\(Retorno_sobre_la_inversi%C3%B3n\)](https://www.seobility.net/es/wiki/ROI_(Retorno_sobre_la_inversi%C3%B3n))

Sierra, R. Y. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño

laboral: Un estudio de revisión sistemática. Business Innova Sciences, 3(3), 61-76.

Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso

estratégico. Revista de Ciencias de la Gestión, 38-86.

<https://doi.org/https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023, septiembre). Actualidad y

Cifras EPS – NOVIEMBRE 2023. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-sep2023-1.pdf>

Torres Ordóñez, J. L. (18 de Julio de 2005). Pensamiento & Gestión. Pensamiento &

Gestión: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601807.pdf>

- Torres, W. E. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
- Turley, F., & Rad, N. K. (2019). *Los fundamentos de agile Scrum*. Van Haren.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yX-3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=metodolog%C3%ADa+agile&ots=uo_88zcpMo&sig=WPsptK1c38O-wfzMgbXsJYrBVIM
- Valderrama, B. (2012). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Transformación digital y organizaciones ágiles*. *Arandu Utic*, 6(1), 15-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital*. Madrid: Instituto de Orientación Psicológica Asociados.
- Valenciano, J. (2018). La elaboración de un plan de formación e innovación. https://www.academia.edu/23327853/La_elaboraci%C3%B3n_de_un_plan_de_formaci%C3%B3n_e_La_elaboraci%C3%B3n_de_un_plan_de_formaci%C3%B3n_e_innovaci%C3%B3n
- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203.
- Yepes, J., Pardo, C., & Gómez, O. (2015). Revisión sistemática acerca de la implementación de metodologías ágiles y otros modelos en micro, pequeñas y

medianas empresas de software. Revista Tecnológica Espol, 28(5). Obtenido de <https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/454>

ANEXOS

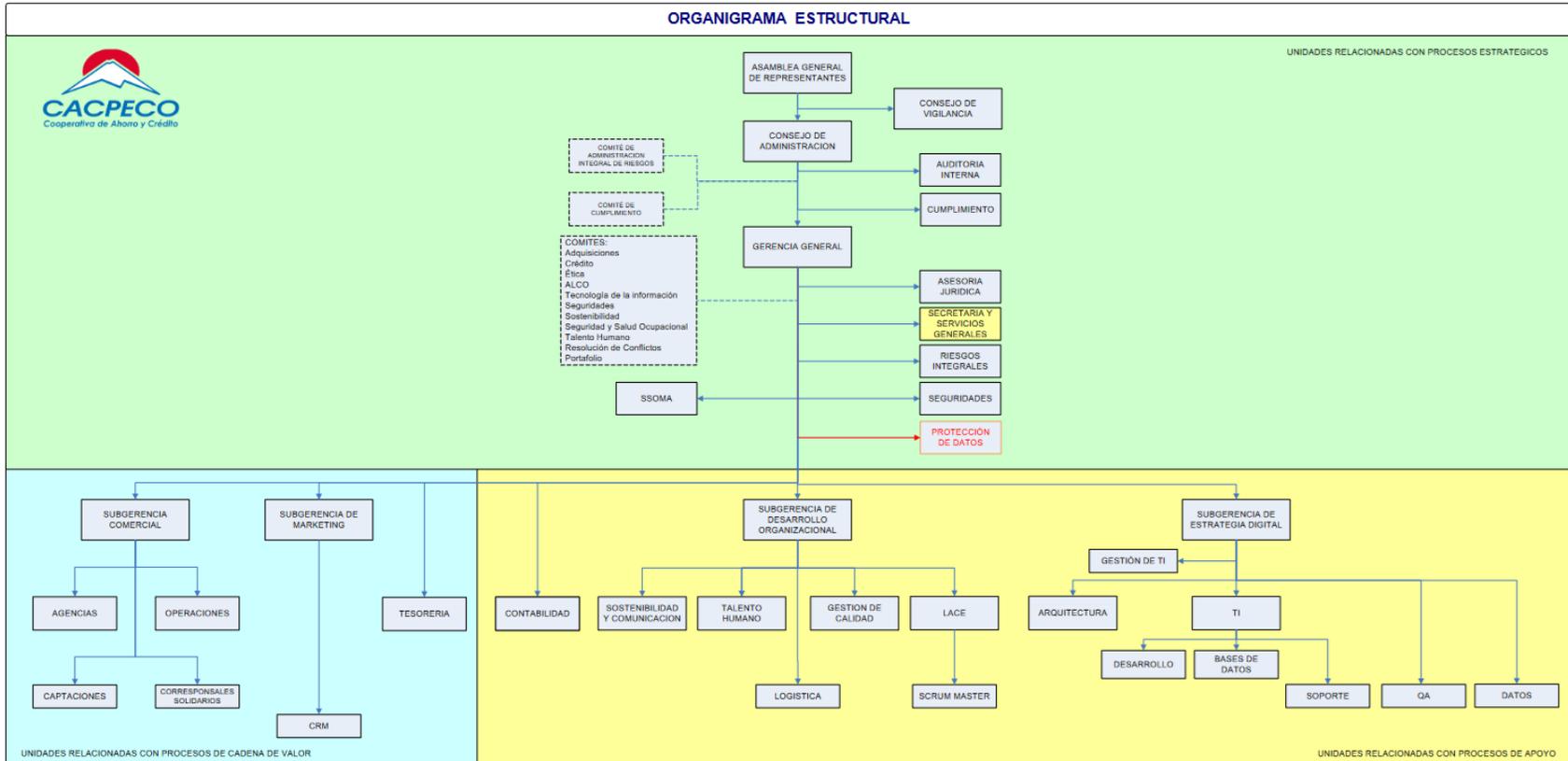
Anexo 1

Encuesta clima laboral

1			SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES			Consenso inusual	Indecisión Alta
2						Cuestionamiento inusual	Indecisión Baja
3		DIMENSIÓN • VARIABLE • SUBVARIABLE • REACTIVO	OPINIÓN (%)			VALORACIÓN	
4			POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA		
76	CACPECO es un lugar acogedor para trabajar		97	2	0	Excelente	
77	Es entretenido trabajar aquí		95	4	1	Excelente	
78	Hospitalidad de las personas		96	4	1	Excelente	
79	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido		96	4	1	Excelente	
80	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"		95	4	1	Excelente	
81	Sentido de equipo		92	6	2	Excelente	
82	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo		93	5	2	Excelente	
83	Siento que estamos todos "en el mismo barco"		91	7	2	Excelente	
84	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros		92	7	1	Excelente	
85	ORGULLO		98	2	0	Excelente	
86	Orgullo por el trabajo personal		98	2	0	Excelente	
87	Mi contribución aquí es importante		98	2	0	Excelente	
88	Mi trabajo tiene un significado especial para mí. éste no es un trabajo más		98	2	0	Excelente	
89	Orgullo del equipo		97	2	1	Excelente	
90	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo		99	1	0	Excelente	
91	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo		95	4	1	Excelente	
92	Orgullo de la empresa		98	2	0	Excelente	
93	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo		97	2	0	Excelente	
94	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí		99	1	0	Excelente	
95	CACPECO es considerada un empleador atractivo en nuestra industria		97	2	0	Excelente	
96	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad		98	1	0	Excelente	
97	Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar		97	3	0	Excelente	
98		TOTAL	89%	7%	3%		
99							

Anexo 2

Organigrama Estructural de CACPECO



Aprobado por el Consejo de Administración en sesión extraordinaria del 15 de abril de 2024.

Anexo 3

Cadena de Valor de CACPECO

