

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA ENTIDAD BANCARIA”**



EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<b>DECANO:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL 1º.</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL 2º.</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>VOCAL 3º.</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL 4º.</b>	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
<b>VOCAL 5º.</b>	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE  
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemáticas-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinadora:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia



*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12  
Teléfono Planta 24439500 Ext. 1462



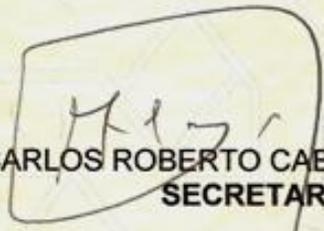
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, OCHO DE MARZO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

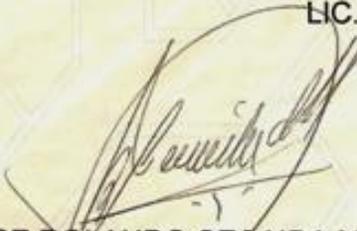
Con base al Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 03-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de febrero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 251-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA ENTIDAD BANCARIA", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante: **MARLA EUGENIA DONIS SANDOVAL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
**SECRETARIO**

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
**DECANO**



/Ingrid

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Gracias Señor porque siempre me has llenado de bendiciones y por toda la fuerza que me das día con día, para salir adelante y porque gracias a tí hoy alcanzo esta meta
- A LA VIRGEN MARÍA:** Por su infinita bondad y misericordia
- A MIS PADRES:** Carlos Roberto Donis Osorio y Amelia Esthela Sandoval Aguilar Donis, como recompensa a sus esfuerzos, infinitas gracias por todo su amor, sabios consejos y por alentarme a seguir adelante.
- A MIS HERMANOS:** Flor, Erick, Henry y Hans, con mucho cariño por su apoyo y por estar siempre a mi lado.
- A MI ESPOSO:** Hugo Jair, gracias por todo su amor, comprensión y apoyo brindado en todo momento.
- A MI HIJA:** María Jimena, mi mayor tesoro, que este triunfo sirva como ejemplo y estímulo para su vida.
- A MIS SOBRINOS:** Karla María, Cinthia María, Oscar René, José Roberto, Brenda María, Merari Andrea, Carlos David, Juan Pablo y Henry Isaac, con mucho cariño.
- A MIS CUÑADOS:** Oscar, Elida, Mary, Claudia, María Fernanda y Ronald Mauricio, gracias por su apoyo.
- A MIS SUEGROS:** Ronald Gutiérrez y Ofelia de Gutiérrez, gracias por sus consejos, muestras de cariño y apoyo.

**A LA UNIVERSIDAD:** De San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, casa de estudios en cuyas aulas inicié, adquirí conocimientos y culminé mi carrera profesional.

**AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

**A MI ASESORA:** Licda. Connie de Carrera, por su orientación y la ayuda recibida para la realización de esta investigación

**ÍNDICE  
CAPÍTULO I  
MARCO TEÓRICO**

	<b>Pág.</b>
Introducción	i
1.1 Banco	1
1.2 Administración	2
1.3 Gestión del Talento Humano	2
1.4 Desarrollo de Personas	3
1.5 Capacitación	4
1.5.1 Proceso básico de la capacitación o entrenamiento	7
1.5.2 Diseño del programa de entrenamiento	12
1.5.3 Conducción del programa de entrenamiento	12
1.5.4 Evaluación del programa de entrenamiento	15
1.5.5 Beneficios de la capacitación	16

**CAPÍTULO II  
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA  
ENTIDAD BANCARIA**

2.1 Metodología utilizada	19
2.1.1 Población y censo	19
2.1.2 Instrumento	19
2.1.3 Procedimiento aplicado	19
2.2 Antecedentes relacionados con la entidad bancaria	20
2.2.1 Operaciones de captación	20
2.2.2 Operaciones de colocación	20
2.2.3 Servicios	20
2.2.4 Misión	21
2.2.5 Visión	21
2.2.6 Objetivos	21
2.3 Estructura organizacional	21
2.4 Presentación de resultados	24
2.4.1 Principales conocimientos que los colaboradores consideran son necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo	24
2.4.2 Causas por las cuales algunos empleados del Banco del Pueblo, S. A., no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo	26
2.4.3 Medidas a adoptar para que los colaboradores desempeñen eficientemente sus atribuciones	28
2.4.4 Necesidad de capacitación en su área de trabajo	29

		<b>Pág.</b>
2.4.5	Temas que consideran necesarios para capacitarse, de acuerdo a las funciones asignadas	30
2.4.6	Impacto de la capacitación en el nivel de productividad	31
2.4.7	Tiempo de laborar para el banco	32
2.4.8	Personal que ha recibido capacitación durante el tiempo de laborar para el banco	32
2.4.9	Cursos de capacitación recibidos por parte de dicha entidad	33
2.4.10	Última capacitación recibida	34
2.4.11	Por qué consideran los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A. que han sido capacitados por parte de dicha entidad, que no se les ha tomado en cuenta para otros cursos de capacitación	35
2.4.12	Personal que ha solicitado a su jefe inmediato se le tome en cuenta para recibir capacitación	35
2.4.13	Capacitación por parte del Banco del Pueblo, S. A., a sus colaboradores	36
2.4.14	Plan de capacitación	38
2.4.15	Importancia de que exista un plan de capacitación para los empleados del banco	39
2.4.16	Necesidad de evaluar al personal luego de haber recibido un curso de capacitación	40
2.5	Análisis y discusión de resultados	40

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA BANCO DEL PUEBLO, S. A.**

3.1	Descripción de la propuesta	43
3.1.1	Planificación de la capacitación	44
3.1.2	Plan de capacitación	45
3.1.3	Medios didácticos a utilizarse	49
3.1.4	Técnicas didácticas participativas	51
3.1.5	Cursos a impartir	51
3.1.6	Diseño didáctico y programación de los cursos	52
3.1.7	Administración del plan	55
3.1.8	Políticas de capacitación	57
3.1.9	Evaluación de la capacitación	58

Conclusiones	<b>Pág.</b> 63
Recomendaciones	65
Bibliografía	67
Anexos	69

## Índice de tablas

No.		Pág.
1	Proceso de entrenamiento	8
2	Principales conocimientos para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo, y frecuencia	24
3	Temas necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo, en los cuales poseen un menor conocimiento, por área y número de personas	25
4	Temas en los que el personal del Banco del Pueblo, S. A., considera es necesario recibir capacitación	30
5	Cursos que ha recibido el personal por parte del Banco del Pueblo, S. A.	33
6	Plan de capacitación	47
7	Diseño de una sesión de capacitación	53
8	Modelo de evaluación de curso	61

## Índice de gráficas

No.		Pág.
1	Clases de comportamiento logrado mediante el entrenamiento	6
2	Las cuatro etapas del proceso de entrenamiento	8
3	Clasificación de la tecnología educativa de entrenamiento	15
4	Organigrama general actual Banco del Pueblo, S. A.	22
4.1	Organigrama nominal Banco del Pueblo, S. A.	23
5	Encuestados consideran que algunos empleados no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo	26
6	Causas por las cuales algunos empleados del banco no cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo	27
7	Medidas a adoptar para que el personal del Banco del Pueblo, S. A., desempeñe eficientemente sus atribuciones	28
8	Es necesaria la capacitación en su área de trabajo?	29
9	Impacto de la capacitación en el nivel de productividad	31
10	Personal que ha recibido capacitación durante el tiempo de laborar en el Banco del Pueblo, S. A.	32
11	Última capacitación recibida por parte del Banco del Pueblo, S. A.	34
12	Personal que ha solicitado a su jefe inmediato que se le tome en cuenta para recibir capacitación	36
13	Cuándo capacita a sus empleados Banco del Pueblo, S. A.?	37
14	Cuenta el banco con un plan de capacitación para sus empleados	38
15	Importancia de un plan de capacitación para los empleados	39
16	Se debe evaluar al personal luego de haber sido capacitado?	40

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

El propósito de este apartado es detallar los conceptos necesarios sobre capacitación del recurso humano, proceso básico de la capacitación, detección de necesidades de capacitación, diseño del programa, conducción, evaluación y beneficios.

### 1.1 Banco

“Institución financiera cuyas principales actividades consisten, generalmente, en recibir depósitos del público y hacer préstamos. Se distingue de otras entidades financieras por la severa reglamentación y supervisión a la cual suele estar sujeta.” (5:17)

“En Guatemala, el sistema bancario se encuentra conformado por 19 bancos. Los bancos autorizados, pueden realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.” (7:6)

Adicionalmente, está el Banco de Guatemala, el cual cumple las funciones de banco central, ya que es la institución creada por el Estado para promover el equilibrio monetario interno a través de una oferta monetaria acorde con la estabilidad en el poder adquisitivo del dinero. Asimismo, tiene como función fomentar la estabilidad externa en relación a la balanza de pagos y el valor externo de la moneda. Este es el único emisor autorizado de moneda de curso legal en el país.

## **1.2 Administración**

“La administración es una de las actividades humanas más importantes y es esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales. Este concepto puede definirse como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (4:6). Se puede decir que la administración es una ciencia y un arte. “Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte y los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.” (4:13)

Tomando en cuenta que el recurso humano es uno de los activos más valiosos de las organizaciones se inició una nueva disciplina en la ciencia administrativa, dicha disciplina es la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano.

## **1.3 Gestión del talento humano**

Las empresas están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible. Sin embargo, para que esto se logre, la organización debe unificar los esfuerzos del personal. Por lo tanto, ambas partes mantienen una relación de dependencia que les permite obtener beneficios mutuos. “La gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes,” (1:6). “Se puede definir este concepto como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las

personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (1:9)

La gestión del talento humano está integrada por seis procesos interrelacionados; sin embargo, para efectos de la investigación se analizará únicamente el proceso de desarrollo de personas, como parte del entrenamiento o capacitación.

#### **1.4 Desarrollo de personas**

“Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín educere) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se vuelvan más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D) estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional

(DO) es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual (entrenar sólo cuando surge alguna oportunidad o necesidad) de un esquema aleatorio (a las personas se les escoge al azar) que mantiene una actitud reactiva (sólo cuando existe un problema o necesidad) y una visión a corto plazo (teniendo en cuenta únicamente el problema inmediato), basado en la imposición (las personas no se consultan). Este modelo se aplica en situaciones de estabilidad (nada cambia) y conservación (mantener el *statu quo*), para buscar lo permanente y definitivo.

Por otra parte, los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado (entrenar como parte de una cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva, anticipándose a las necesidades y una visión a largo plazo, mirando hacia el futuro; y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con gran rapidez hacia el enfoque moderno.” (1:302)

## **1.5 Capacitación**

La capacitación (término que para efectos de la investigación se emplea como sinónimo de entrenamiento) “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (6:25)

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación por tanto podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.” (2:238)

“La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.” (9:3).

“El entrenamiento, es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.

Es un medio de desarrollar competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

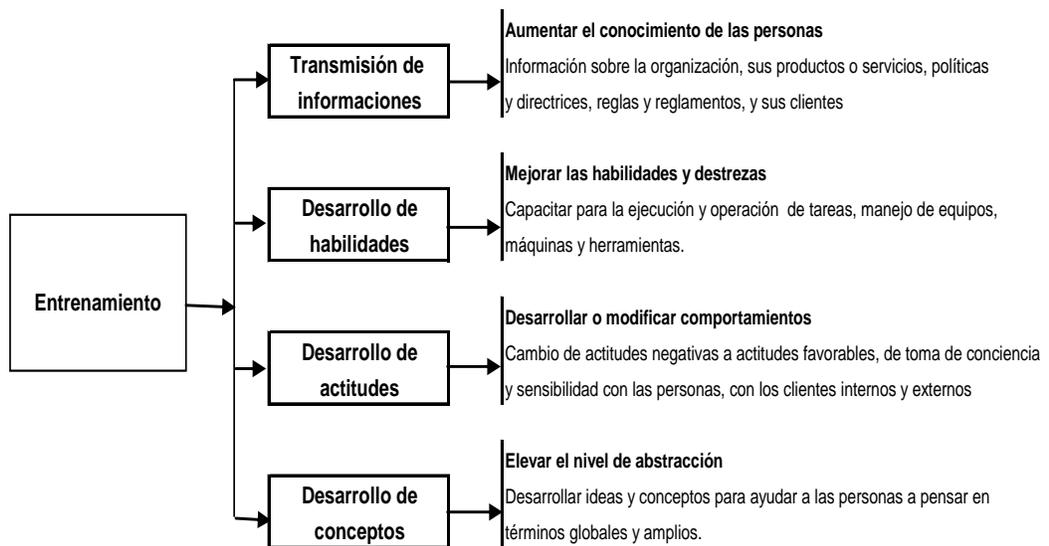
Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas, porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar sus

habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos, entrenamiento y desarrollo (E&D) constituyen procesos de aprendizaje.” (1:306)

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento, se describen a continuación:

**Gráfica 1**

**Clases de comportamiento logrado mediante el entrenamiento**



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 2002

De acuerdo con los conceptos y lineamientos técnicos descritos anteriormente, se puede decir que en la entidad objeto de estudio, la capacitación a los empleados no se está aplicando eficientemente, puesto que no se cuenta con un plan de capacitación que coadyuve a mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, a que el personal se identifique con los objetivos de la institución y contribuya a

la formación de líderes e incrementa la productividad y calidad del trabajo, debido a que la capacitación se brinda únicamente cuando surge alguna oportunidad o necesidad específica.

### **1.5.1 Proceso básico de la capacitación o entrenamiento**

“La capacitación o entrenamiento, es un proceso cíclico, compuesto de cuatro etapas:

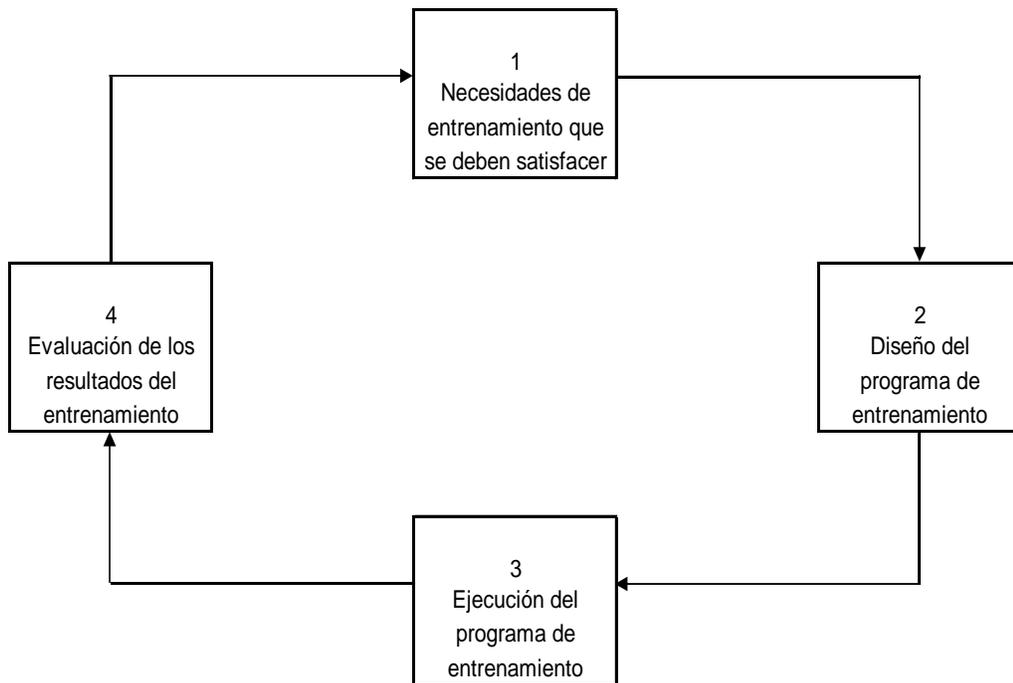
- a) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- c) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- d) Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evolución y control de los resultados de las acciones de entrenamiento.

El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.” (1:308)

## Gráfica 2

### Las cuatro etapas del proceso de entrenamiento



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 2002

**Tabla 1**

### Proceso de entrenamiento

Necesidades por satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los resultados
<b>Diagnóstico de la Situación</b>	<b>Decisión sobre la estrategia</b>	<b>Implementación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la organización</li> <li>Competencias necesarias</li> <li>Problemas de producción</li> <li>Problemas de personal</li> <li>Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	Programación del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>A quién entrenar?</li> <li>Cómo entrenar?</li> <li>Qué aspectos entrenar?</li> <li>Dónde entrenar?</li> <li>Cuándo entrenar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de línea</li> <li>Asesoría de RH</li> <li>Ambos</li> <li>Terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo del proceso</li> <li>Evaluación y medición de resultados</li> <li>Comparación de la situación actual con la situación anterior</li> <li>Análisis del costo beneficio</li> </ul>

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 2002

**a) Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, también denominadas necesidades de capacitación**

“Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.” (1:310)

**b) Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento o diagnóstico de necesidades de capacitación**

Existen varios métodos para determinar qué habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de entrenamiento. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades, relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales elevados, etc. Otro método para determinar las necesidades de entrenamiento o capacitación es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de capacitación en la organización. Las personas informan clara y efectivamente qué tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos, nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización, nuevos productos y servicios o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades o destrezas.

El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en cuatro niveles de análisis, los que se describen a continuación:

1. Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. Análisis del entrenamiento: a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

### **c) Indicadores de necesidades de entrenamiento**

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

**Indicadores a priori** son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías

## 8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

**Indicadores a posteriori** son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún, como:

### 1. Problemas de producción:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y de desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

### 2. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes” (1:310)

En la entidad objeto de estudio, se pretende realizar la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) mediante un cuestionario que se trasladará a las diferentes áreas del banco, para establecer los temas en que se requiere capacitar al personal y los contenidos mínimos del tema de capacitación.

### **1.5.2 Diseño del programa de entrenamiento**

“La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.” (1:313)

### **1.5.3 Conducción del programa de entrenamiento**

“La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es la tercera etapa del proceso. Hay una sofisticada tecnología de entrenamiento. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. Conferencias: es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. Es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo. La conferencia, sin embargo, presenta desventajas. Por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia. Existe poca o ninguna oportunidad

de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Lo ideal sería que el material fuese muy significativo o intrínsecamente motivador para los entrenados. Estas limitaciones no permiten que la conferencia tenga mucho valor para promover cambios de actitud o comportamiento.

2. Instrucción programada: técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuesta solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de conferencia, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden en sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presentan las respuestas al entrenado.

Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase.

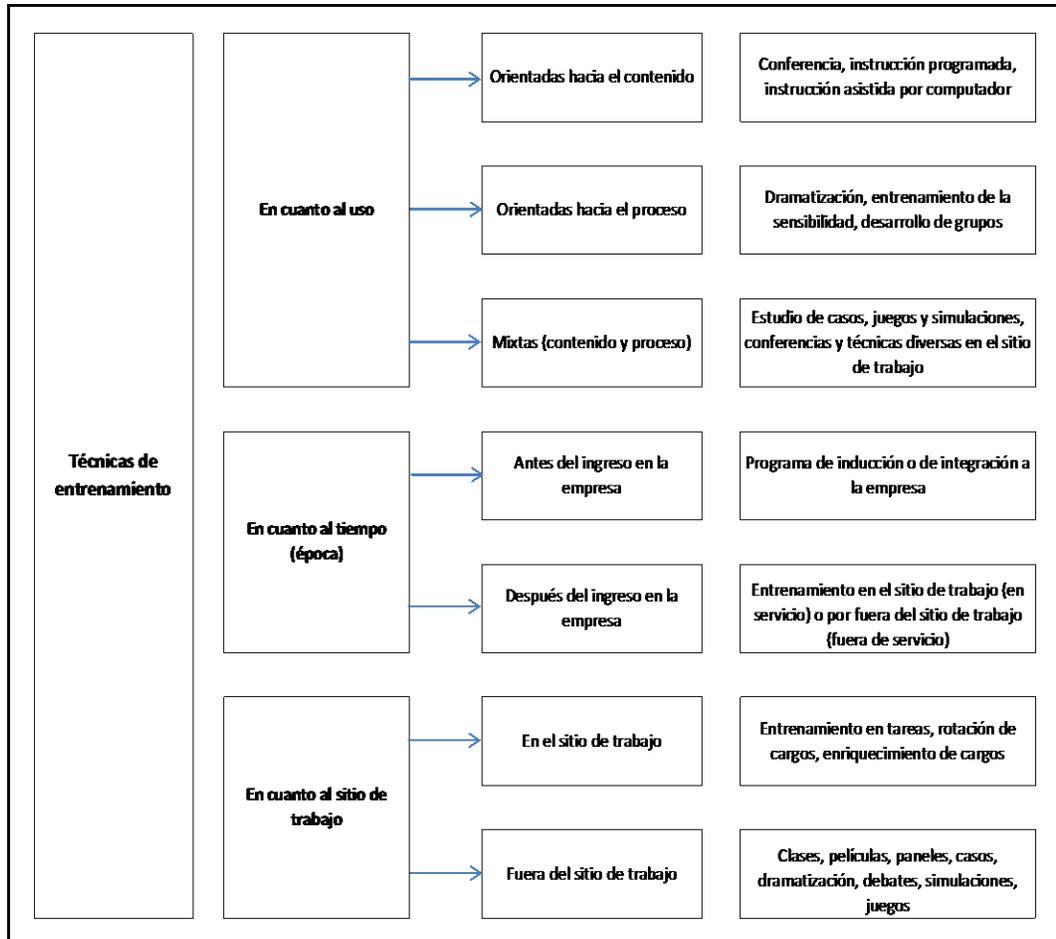
1. Entrenamiento en el cargo. Técnica de entrenamiento que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La conducción representa una apreciación crítica respecto del desempeño de la persona

en el cargo. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto. La asignación de proyectos especiales significa entregar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

2. Técnicas de clase. Utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadores) hasta habilidades interpersonales (liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase pueden desarrollar habilidades sociales e incluir dramatización (role playing) y juegos de negocios (business games). El formato más común de juegos administrativos son los pequeños grupos de entrenados, para tomar decisiones administrativas y evaluarlas. La dramatización implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización. Las técnicas de clase estimulan la interacción y producen un ambiente de discusión que no se presenta en los modelos de una sola vía, como la conferencia. Estas técnicas desarrollan un clima en que los entrenados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con la información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el cargo mediante su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel de la instrucción empleado en la divulgación de la información y el utilizado en el desarrollo de habilidades son enormes.” (1:316)

Gráfica 3

Clasificación de la tecnología educativa de entrenamiento



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 2002

1.5.4 Evaluación del programa de entrenamiento

“La evaluación del programa de entrenamiento es la etapa final, que ayuda a comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable. Se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado. Las respuestas a las siguientes preguntas, pueden ayudar a determinar la eficacia del

programa de entrenamiento. ¿se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿se eliminaron las barreras? ¿disminuyeron los costos de trabajo por unidad ¿las personas se tornaron más productivas y felices? ¿la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácitos? Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.” (1:318)

#### **1.5.5 “Beneficios de la capacitación**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.” (8:243)

Los beneficios que el Banco del Pueblo, S. A., entidad objeto de estudio obtendría de capacitar a su personal, mediante un plan de capacitación sistemático, planificado y permanente son:

- a) Contribuiría a mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles;
- b) Que el personal se identifique con los objetivos de la institución;
- c) Incrementar la productividad y la calidad del trabajo;
- d) Alimentar la confianza, la posición asertiva; y,
- e) El desarrollo de los empleados en las diferentes áreas.

Todo ello, convertiría a la entidad en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ENTIDAD BANCARIA**

En el presente capítulo, se describe información sobre la entidad bancaria objeto de estudio, su organización, situación actual de la entidad, elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación, metodología utilizada, conformación del grupo encuestado y situación actual de la entidad bancaria, así como los resultados del trabajo de campo realizado.

#### **2.1 Metodología utilizada**

La metodología utilizada para la obtención de la información para la elaboración del diagnóstico fue mediante cuestionario, material bibliográfico y entrevistas personales.

##### **2.1.1 Población y censo**

La población que se tomó en cuenta para realizar la presente investigación fue el personal de la entidad bancaria objeto de estudio, conformada por 38 colaboradores, incluyendo jefes, el censo analizado fue de 36 personas, las dos restantes que no fueron consideradas en la investigación son el Gerente General y el Presidente Ejecutivo.

##### **2.1.2 Instrumento**

El instrumento utilizado fue el cuestionario, que consta de 18 preguntas (abiertas y de opción múltiple), el cual se presenta en anexo II.

##### **2.1.3 Procedimiento aplicado**

Se solicitó a los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A., completar el cuestionario, con el propósito de conocer cuál es la metodología utilizada por dicha entidad para capacitar a su personal para poder determinar en qué área necesitan éstos reforzar y/o actualizar sus conocimientos a través de

capacitación; posteriormente se tabuló la información y se obtuvo como resultado, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

## **2.2 Antecedentes relacionados con la entidad bancaria**

La entidad objeto de estudio, es un banco privado del sistema bancario guatemalteco, fundado en el año 1995, el cual por motivo de confidencialidad y para efecto del presente trabajo se denominará Banco del Pueblo, S. A., cuya actividad principal, es la intermediación financiera; es decir, captar y colocar recursos financieros del público. Entre los principales productos y servicios que ofrece, están:

### **2.2.1 Operaciones de captación:**

En moneda nacional y moneda extranjera

- Depósitos monetarios
- Depósitos de ahorro
- Certificados de depósitos
- Bonos hipotecarios

### **2.2.2 Operaciones de colocación:**

En moneda nacional y moneda extranjera

- Inversiones en títulos públicos y privados nacionales y extranjeros
- Otorgamiento de Préstamos fiduciarios, hipotecarios, prendarios
- Letras de cambio
- Cédulas hipotecarias
- Cartas de crédito financiadas

### **2.2.3 Servicios**

- Compra/venta de divisas
- Banca en línea
- Bancasat

#### **2.2.4 Misión**

“Somos una sólida y exitosa entidad bancaria, que mediante la más avanzada tecnología, la constante innovación y la excelencia en el servicio ofrecido por el personal, tenemos como objetivo básico brindar satisfacción total a nuestros clientes y accionistas, dentro de un marco jurídico legal ético.”

#### **2.2.5 Visión**

“Somos una institución en crecimiento, dedicada a crear, producir y entregar servicios financieros de calidad, proporcionando al cliente externo e interno un real valor agregado y el trato más cordial, personal y confiable del mercado, en un ambiente de trabajo en equipo y de afán permanente y continuo por mejorar.”

#### **2.2.6 Objetivos**

“

- Maximizar la rentabilidad de los recursos del Banco
- Proteger de riesgos a los activos del Banco
- Satisfacer apropiadamente las expectativas de los colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y gobierno.”

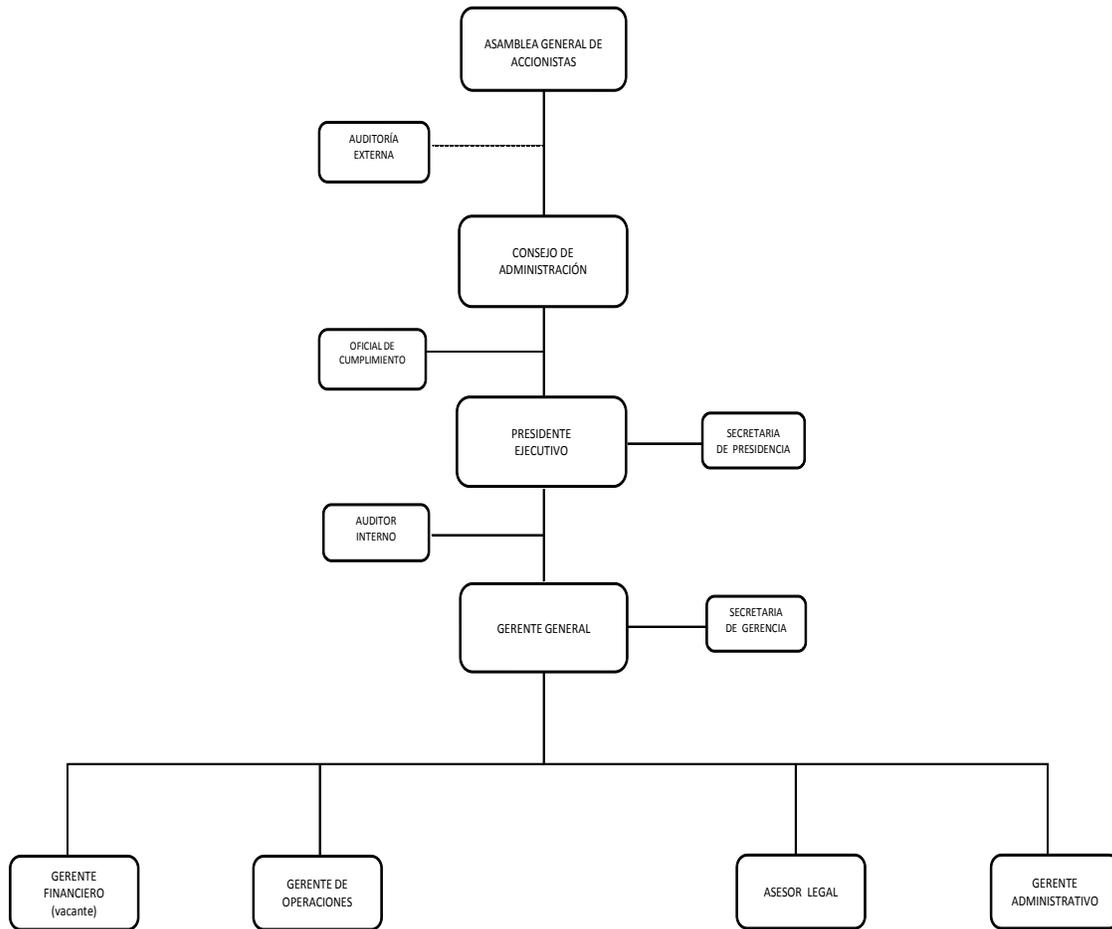
La misión, visión y objetivos fueron obtenidos de información proporcionada por Banco del Pueblo, S. A.

### **2.3 Estructura organizacional**

El Banco del Pueblo, S. A., está integrado por 38 empleados, (34 puestos de trabajo) desde el gerente general hasta el conserje. Está dirigido por la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración, el presidente y el gerente general. A continuación se muestra el organigrama de puestos.

## Gráfica 4

### Organigrama general actual de Banco del Pueblo, S. A.

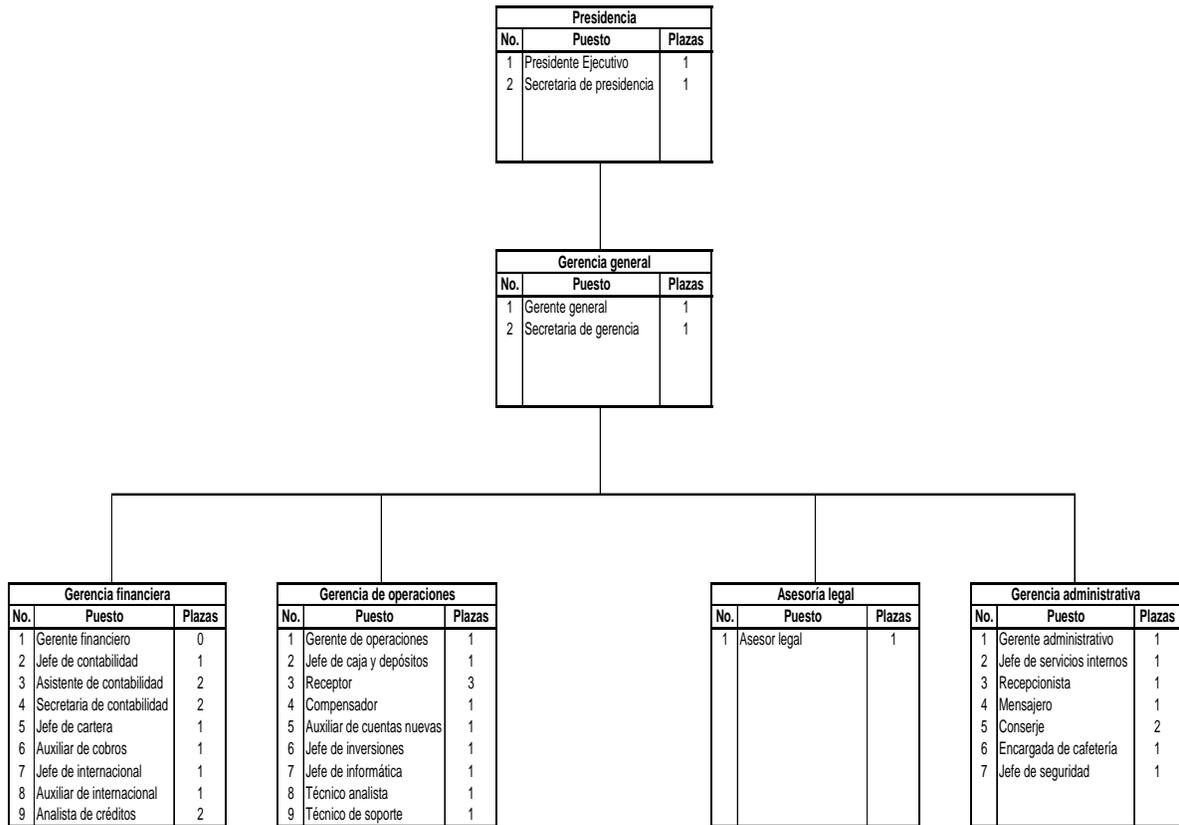


Fuente: Banco del Pueblo, S. A.

Derivado de la investigación realizada en el Banco del Pueblo, S. A., se estableció que no existe una descripción de los puestos de trabajo, por lo que se procedió a recopilar dicha información, la cual se presenta en anexo I, como un aporte adicional.

**Gráfica 4.1**

**Organigrama nominal de Banco del Pueblo, S. A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

## 2.4 Presentación de resultados

### 2.4.1 Principales conocimientos que los colaboradores consideran son necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

**Tabla 2**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Principales conocimientos para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo y frecuencia**

Conocimiento sobre:	Frecuencia
♦ Computación	29
♦ Lavado de activos	11
♦ Contabilidad	10
♦ Normativa emitida por la Superintendencia de Bancos	8
♦ Servicio al cliente	8
♦ Finanzas	7
♦ Leyes financieras y tributarias	6
♦ Habilidad numérica	6
♦ Riesgo de crédito	5
♦ Riesgos financieros	5
♦ Operaciones sospechosas	5
♦ Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF'S-	3
♦ Análisis e interpretación de estados financieros	3
♦ Medios de pago	3
♦ Procesamiento electrónico de datos	3
♦ Seguridad Informática	3
♦ Diseño y desarrollo de software	3
♦ Sistemas operativos	3
♦ Ensamble y desarme de equipo	3
♦ Redacción y ortografía	3
♦ Archivo	3
♦ Técnicas de cobro	2
♦ Normativa legal y prudencial	2
♦ Derivados financieros y mercado cambiario	2
♦ Riesgo de tipo de cambio	2
♦ Inglés	2
♦ Riesgo operacional	2
♦ Manejo de agenda	2
♦ Mercados financieros	1
♦ Técnicas de negociación	1
♦ Reclutamiento y selección de personal	1
♦ Desarrollo de personal	1
♦ Prestaciones laborales	1
♦ Bienestar laboral	1
♦ Competencias laborales	1
♦ Higiene y seguridad industrial	1
♦ Seguridad bancaria	1
♦ Manejo de armas	1
♦ Cámaras de seguridad	1
♦ Defensa personal	1
♦ Sistema de alarmas	1
♦ Normas de auditoría interna	1
♦ Legislación específica y normativa emitida por la Intendencia de Verificación Especial	1
♦ Conocimiento del cliente y el empleado	1

Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se muestra en la tabla 2, las respuestas a esta pregunta son incluyentes, porque las personas podían contestar varias opciones; por lo que los totales son mayores al total de personas encuestadas. Como puede observarse, las áreas de conocimiento principales que los colaboradores consideran necesarios para su puesto de trabajo, con mayor frecuencia, son: computación, lavado de activos, contabilidad, normativa emitida por la Superintendencia de Bancos, servicio al cliente, finanzas, leyes financieras y tributarias, habilidad numérica, riesgo de crédito, riesgos financieros y operaciones sospechosas.

Adicionalmente, en la siguiente tabla, se presentan los temas que de acuerdo al cuestionamiento anterior, los colaboradores manifestaron son necesarios en el desempeño de su puesto de trabajo y agrupados por área, pero a su vez, poseen un menor conocimiento del mismo. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 3**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Temas necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo en los cuales poseen menor grado de conocimiento, por área y número de personas**

Tema	Área	No. de personas
Riesgo de crédito	Análisis de Créditos	2
	Cartera	1
Legislación financiera y tributaria	Auditoría Interna	1
Riesgos financieros	Auditoría Interna	1
Lavado de activos	Caja y Depósitos	4
	Inversiones	1
Medios de pago	Caja y Depósitos	2
NIIF'S	Contabilidad	2
Administración de seguridad informática	Informática	1
Inglés	Internacional	1
	Gerencia y Presidencia	2
Riesgo de tipo de cambio	Área Internacional	2
Riesgos financieros	Jefe de Inversiones	1
Riesgo operacional	Oficial de Cumplimiento	1
Reclutamiento y selección de personal	Recursos Humanos	1
Servicio al cliente	Gerencia y Presidencia	2
	Servicios Internos	1
Sistemas de alarmas	Seguridad	1
Higiene y seguridad industrial	Servicios Internos	1

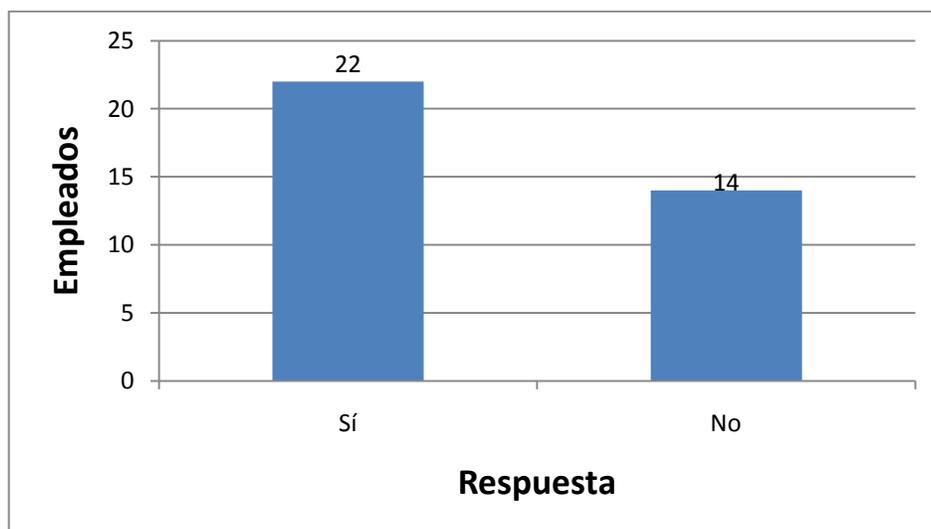
Fuente: elaboración propia. Año 2008

#### **2.4.2 Causas por las cuales algunos empleados del Banco del Pueblo, S. A. no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo**

Se les preguntó a los colaboradores si consideran que algunos empleados del banco no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo, de los 36 encuestados, 22 respondieron que sí y 14 respondieron que no (gráfica 5), de los 22 cuya respuesta fue afirmativa, 15 indicaron que es debido a que no existe capacitación constante por parte del banco, 5 respondieron que se debe a la falta de inducción de los empleados, y 2 respondieron que se debe a otros motivos, tales como: que no existe retroalimentación de parte del jefe inmediato, y no existe una evaluación del desempeño que oriente al empleado con respecto al desempeño de su puesto; cabe comentar que se confirmó con el jefe de recursos humanos del banco, que la entidad no cuenta con un programa de evaluación del desempeño. (gráfica 6).

**Gráfica 5**

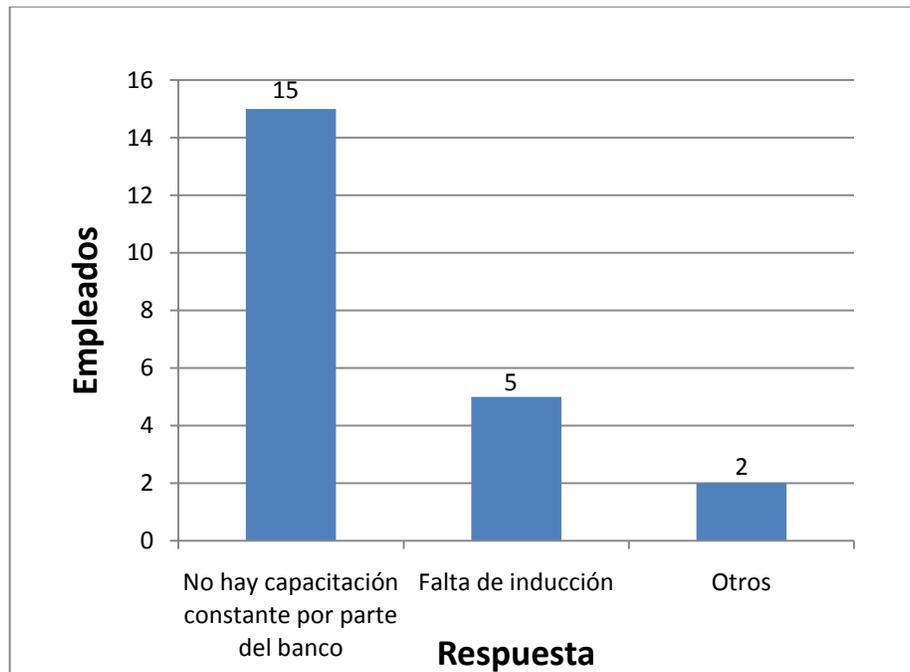
**Banco del Pueblo, S. A.  
Encuestados consideran que algunos empleados no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

## Gráfica 6

### Banco del Pueblo, S. A. Causas por las cuales algunos empleados del banco no cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo



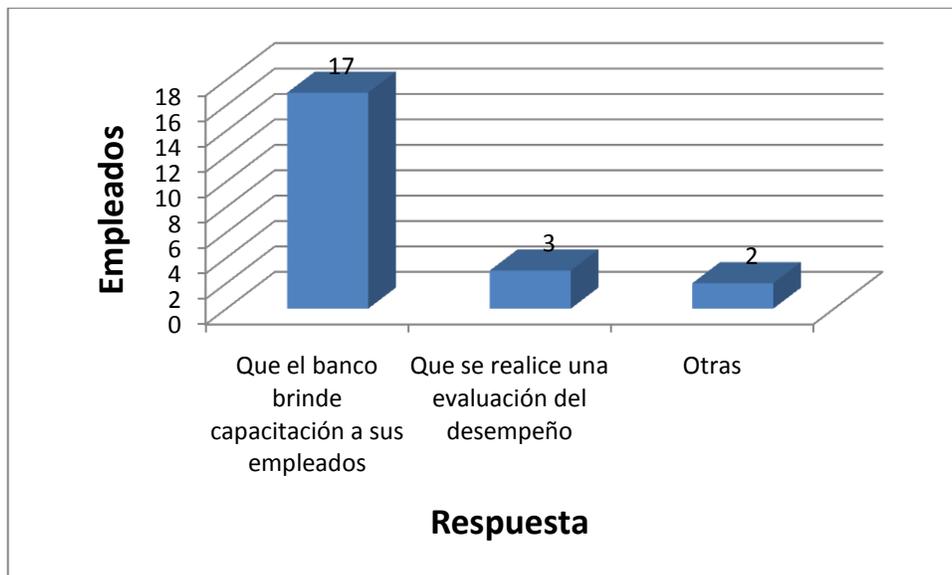
Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se observa en las gráficas 5 y 6, los empleados encuestados, afirman que algunos empleados (22 de ellos) no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo, debido a que no hay capacitación constante por parte del banco, por falta de inducción, no existe retroalimentación de parte del jefe inmediato, y no existe una evaluación del desempeño que oriente al empleado con respecto al desempeño de su puesto, lo que confirma la hipótesis planteada en la presente investigación, ya que la falta de un plan de capacitación permanente, que esté acorde a las necesidades del personal del Banco del Pueblo, S. A., provoca que algunos empleados no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar eficientemente sus atribuciones en el puesto de trabajo.

### 2.4.3 Medidas a adoptar para que los colaboradores desempeñen eficientemente sus atribuciones

En la siguiente gráfica, se puede observar las medidas que los 22 colaboradores que respondieron afirmativamente al enunciado anterior, consideran se podrían adoptar para el desempeño eficiente de sus atribuciones.

**Gráfica 7**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Medidas a adoptar para que el personal del Banco del Pueblo, S. A., desempeñe eficientemente sus atribuciones**



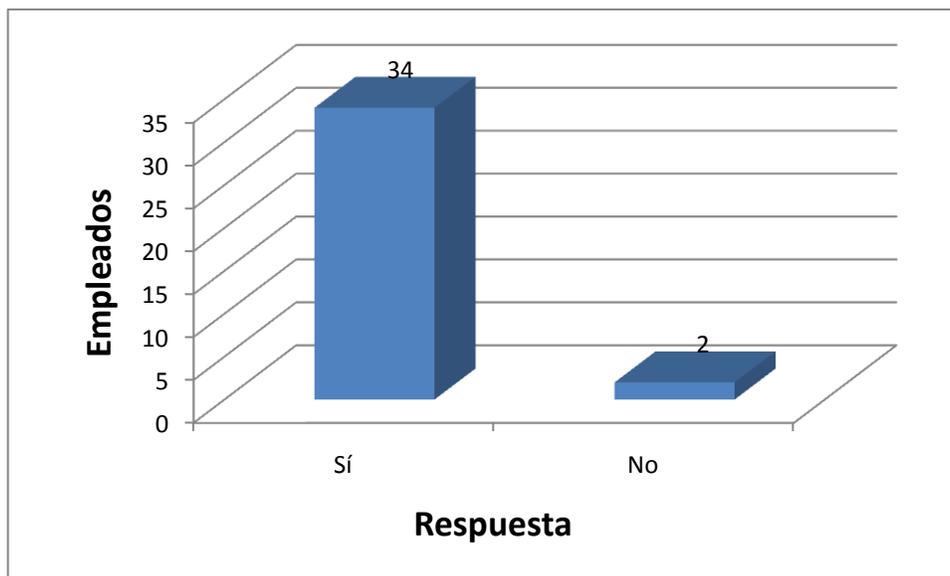
Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se observa en la gráfica 7, 17 personas indicaron que una de las medidas a adoptar, podría ser que el banco brinde capacitación a sus empleados, tres indicaron que otra medida podría ser realizar una evaluación del desempeño al personal, y las dos personas restantes, indicaron otras medidas, entre ellas, la de realizar un reclutamiento de personal más efectivo.

#### 2.4.4 Necesidad de capacitación en su área de trabajo

Se preguntó al total de encuestados, si creen que es necesaria la capacitación en su área de trabajo y por qué? A continuación se muestran los resultados:

**Gráfica 8**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Es necesaria la capacitación en su área de trabajo**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se observa en la gráfica anterior, del total de encuestados, 34 respondieron que sí es necesaria la capacitación en su área de trabajo; en términos generales, porque ésta contribuirá a reforzar y actualizar los conocimientos en sus puestos de trabajo. Los dos restantes, manifestaron que no es necesaria la capacitación en su área de trabajo, porque consideran que el puesto no lo requiere.

Observación: los empleados que respondieron que no es necesaria la capacitación en su área de trabajo, es personal que presta servicio de limpieza. No obstante dichas personas prestan servicio de limpieza la capacitación también es aplicable a ellas, puesto que tienen contacto con los colaboradores del banco, jefes y público que frecuenta las instalaciones del mismo, en consecuencia, es importante que reciban capacitación en temas como servicio al cliente, para que puedan brindar una mejor atención y servicio a todo el personal.

**2.4.5 De acuerdo a las atribuciones que tienen asignadas cada uno de los colaboradores de la entidad bancaria, se les preguntó en qué temas consideran que es necesario capacitarse**

Los resultados se muestran en la tabla 4. Es importante comentar que las respuestas a esta pregunta son incluyentes, porque las personas podían contestar varias opciones, por lo que los totales son mayores al total de personas encuestadas.

**Tabla 4**

**Banco del Pueblo, S. A.**

**Temas en los que el personal del Banco del Pueblo, S. A. considera es necesario recibir capacitación**

<b>Tema</b>	<b>Personas</b>
Servicio al cliente	8
Lavado de activos	6
Inglés	4
NIIF'S	4
Riesgo de crédito	3
Medios de pago	3
Legislación financiera y tributaria	3
Análisis e interpretación de estados financieros	2
Riesgo de tipo de cambio	2
Riesgos financieros	2
Seguridad informática	2
Riesgo operacional	2
Reclutamiento y selección de personal	1
Higiene y seguridad industrial	1
Sistemas de alarmas	1

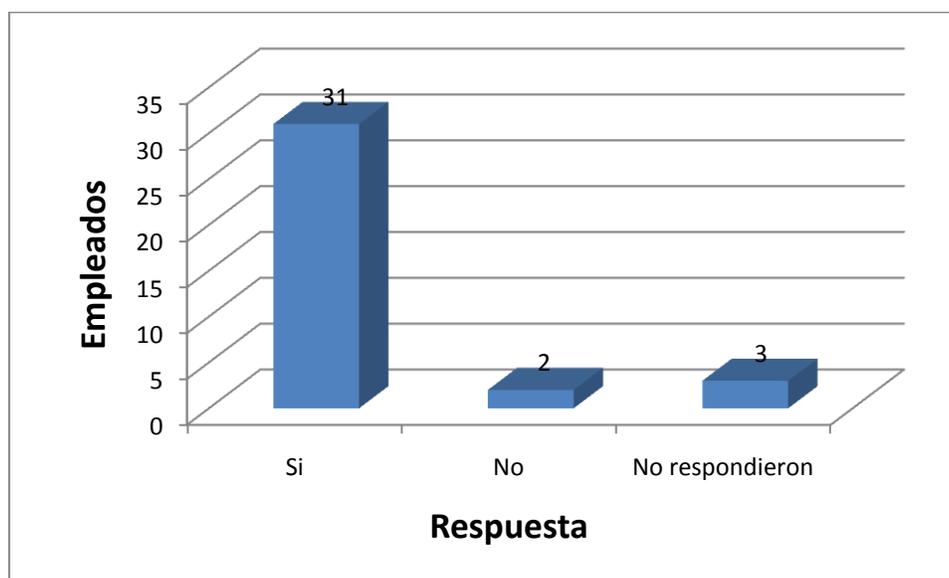
Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como puede observarse, las tablas 3 y 4 se relacionan entre ellas, debido a que en la tabla 3, los colaboradores, listaron los temas que consideran son necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo, pero a su vez, poseen un menor grado de conocimiento, y en la tabla 4, se confirma la información de la tabla 3, puesto que se detallan los temas en los que estiman es necesario recibir capacitación.

#### 2.4.6 Impacto de la capacitación en el nivel de productividad

Se preguntó a los encuestados, si consideran que la capacitación tiene impacto en el nivel de productividad, y por qué? En la gráfica siguiente se presentan los resultados:

**Gráfica 9**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Impacto de la capacitación en el nivel de productividad**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Al respecto, 31 de ellos, respondieron que la capacitación sí tiene impacto en el nivel de productividad, y en términos generales manifestaron que al

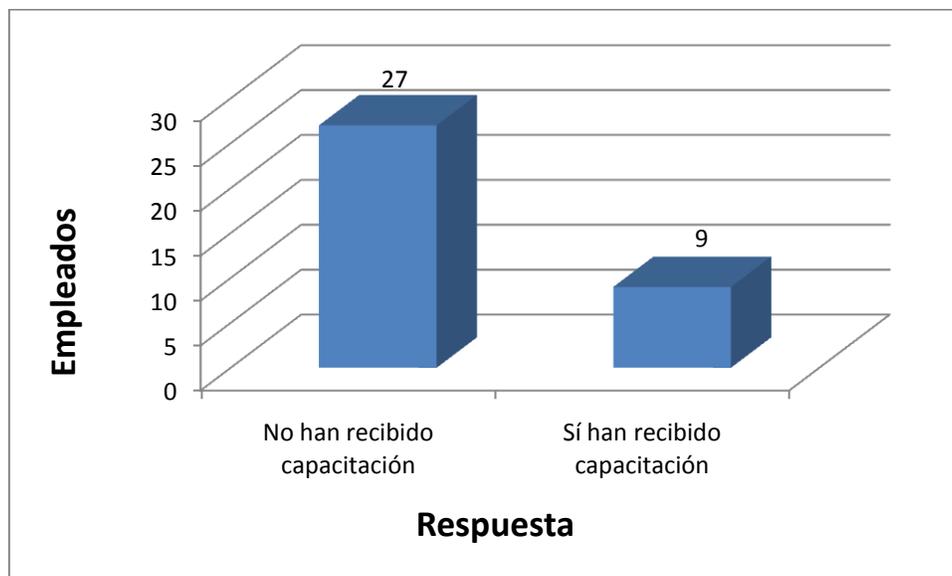
contar con los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, cumplen con sus atribuciones de manera más eficiente, en consecuencia, es más productivo. Dos personas respondieron que la capacitación no tiene impacto en el nivel de productividad y los tres restantes no respondieron.

#### 2.4.7 Tiempo que los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A., tienen de laborar para el banco

El tiempo promedio que los colaboradores indicaron tienen de laborar para Banco del Pueblo, S. A., es entre 5 y 7 años.

#### 2.4.8 Al personal encuestado, se le preguntó si ha recibido capacitación durante el tiempo que ha laborado en el banco, a continuación se presentan los resultados:

**Gráfica 10**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Personal que ha recibido capacitación durante el tiempo de laborar en el Banco del Pueblo, S. A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como puede observarse en la gráfica 10, únicamente nueve colaboradores (25% de los encuestados) han recibido capacitación durante el tiempo que tienen de laborar en el banco, los 27 restantes, que representan el 75%, no han recibido capacitación, con lo cual se evidencia que el Banco del Pueblo, S. A., no cuenta con un plan de capacitación para sus empleados.

#### **2.4.9 Cursos de capacitación que ha recibido el personal del Banco del Pueblo, S. A. por parte de dicha entidad**

Las 9 personas que en la pregunta anterior manifestaron que sí han recibido cursos de capacitación por parte del banco, respondieron lo siguiente:

**Tabla 5**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Cursos que ha recibido el personal por parte del Banco del Pueblo, S. A.**

<b>Cargo</b>	<b>Curso/Tema</b>
Jefe de Contabilidad	Leyes financieras
Jefe de Cartera	Leyes financieras
Asistente de Contabilidad	Trabajo en equipo
Secretaria de Presidencia	Análisis y solución de problemas
Oficial de Cumplimiento	Lavado de dinero
Auditor Interno	Lavado de dinero
Gerente de Operaciones	Gestión de riesgos bancarios
Jefe de Servicios Internos	Comunicación efectiva
Secretaria de Contabilidad	Office 2007

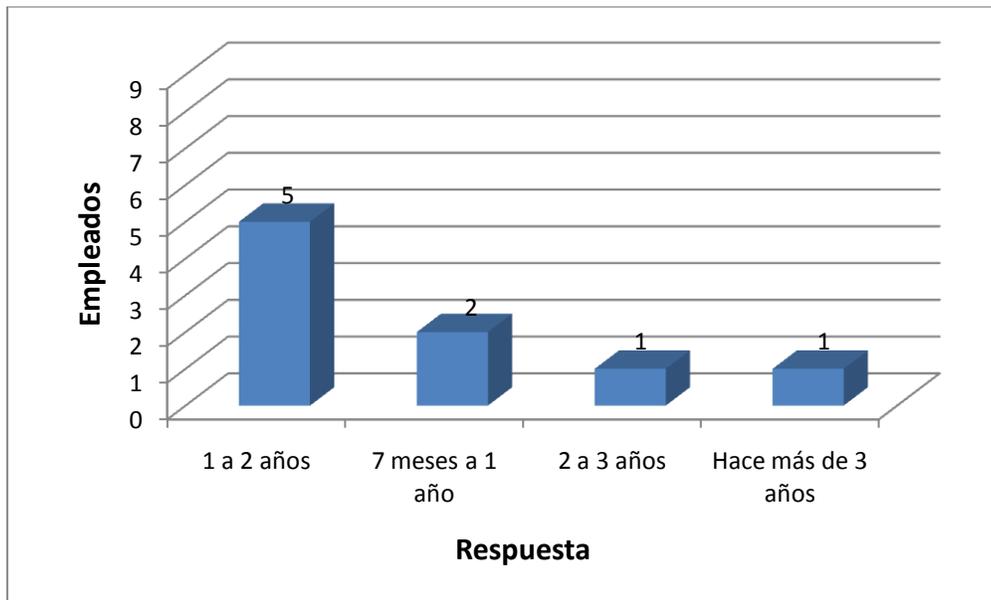
Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a las atribuciones asignadas a cada uno de los colaboradores y jefes que han recibido capacitación, los temas listados anteriormente, son adecuados para el puesto que desempeñan.

### 2.4.10 Última capacitación recibida

Se preguntó al personal del Banco del Pueblo, S. A., hace cuánto tiempo fue la última capacitación recibida por parte de dicha entidad bancaria, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 11**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Última capacitación recibida por parte de Banco del Pueblo, S. A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como se observa en la gráfica anterior, las personas que han recibido capacitación por parte del Banco del Pueblo, S. A., la mayoría de ellas (5) recibieron la última capacitación por parte de la entidad bancaria, entre uno y dos años atrás, lo cual de muestra que en el último año el personal no ha sido capacitado.

**2.4.11 Por qué consideran los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A. que han sido capacitados por parte de dicha entidad, que no se les ha tomado en cuenta para otros cursos de capacitación**

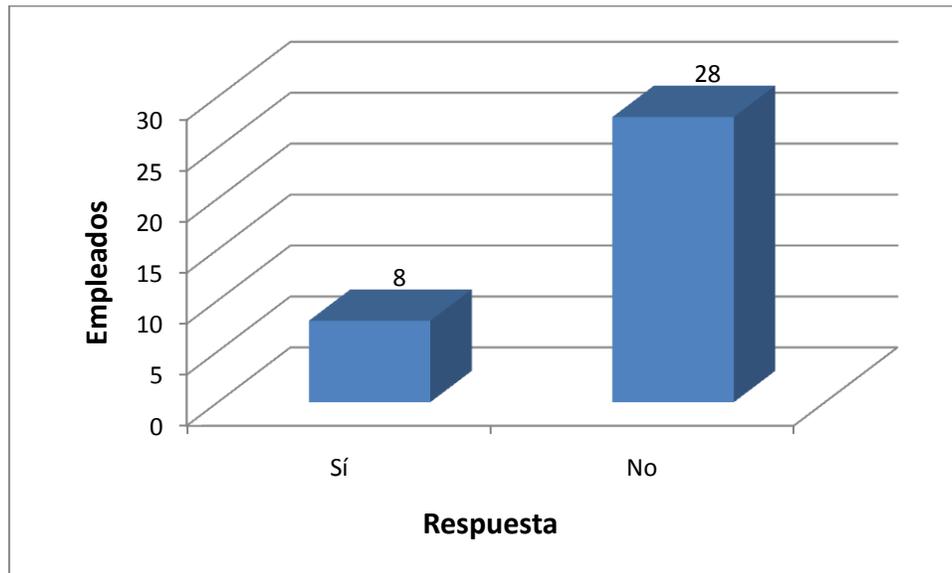
De los nueve colaboradores que han recibido capacitación por parte del Banco del Pueblo, S. A., siete de ellos, son los que recibieron la última capacitación de 1 a 3 años atrás; a estos siete, se les preguntó por qué consideran que no han sido tomados en cuenta nuevamente para recibir capacitación, por lo que en términos generales, respondieron que consideran que no se les ha tomado en cuenta para otros cursos de capacitación, principalmente por lo siguiente:

- ◆ Que el banco no cuenta con un plan de capacitación para su personal
- ◆ Porque su jefe inmediato no los propone para asistir a alguna capacitación.

**2.4.12 Personal que ha solicitado a su jefe inmediato que se le tome en cuenta para recibir capacitación**

Se le preguntó al personal del Banco del Pueblo, S. A., si en alguna oportunidad ha solicitado a su jefe inmediato se le tome en cuenta para recibir capacitación. Como puede observarse en la gráfica 12, únicamente ocho empleados respondieron que sí han solicitado a su jefe inmediato ser tomados en cuenta para recibir capacitación, los restantes 28, no lo han solicitado a su jefe inmediato.

**Gráfica 12**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Personal que ha solicitado a su jefe inmediato que se le tome en cuenta para recibir capacitación**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

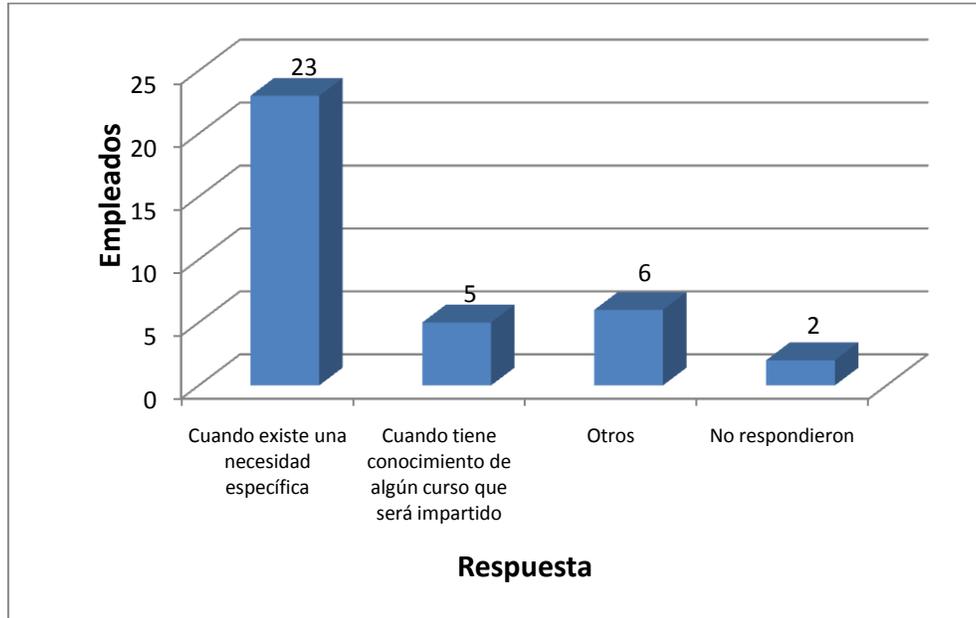
Adicionalmente, se les preguntó si fue atendida su petición, a lo cual, de los ocho empleados que respondieron afirmativamente, seis respondieron que su petición sí fue atendida y los dos restantes respondieron que no fue atendida su petición de ser tomados en cuenta para recibir capacitación.

Derivado de lo anterior, se puede decir que existe buena disposición por parte de las autoridades del Banco del Pueblo, S. A., en brindar capacitación a su personal.

#### **2.4.13 Capacitación por parte del Banco del Pueblo, S. A., a sus colaboradores**

Con el propósito de determinar cuál es el parámetro que utiliza el Banco del Pueblo, S. A., para capacitar a sus empleados, se preguntó a los encuestados cuándo capacita Banco del Pueblo, S. A. a sus colaboradores? los resultados se muestran en la gráfica 13.

**Gráfica 13**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Cuándo capacita a sus empleados la entidad bancaria?**



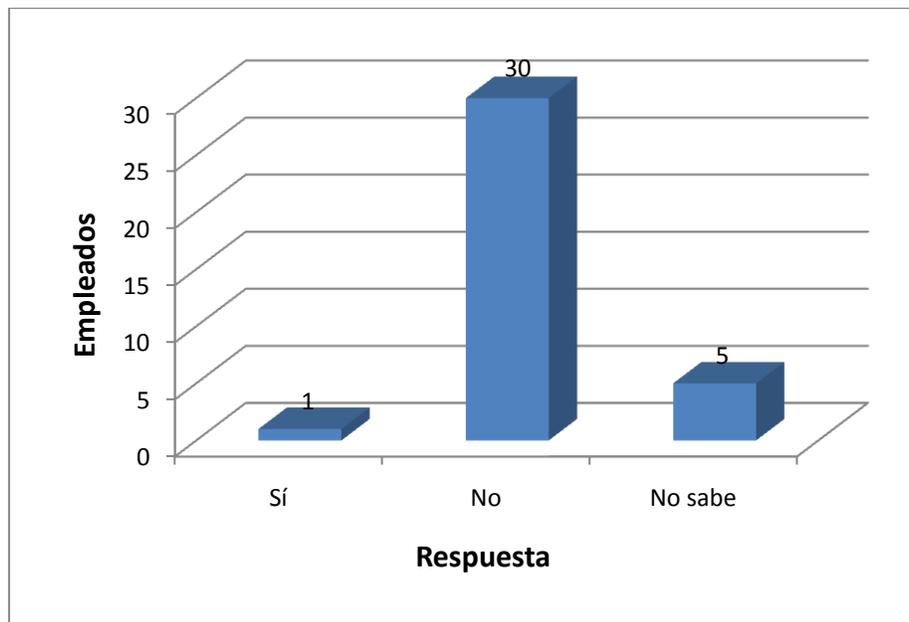
Fuente: elaboración propia. Año 2008

Como puede observarse en la gráfica anterior, 23 empleados respondieron que el banco capacita a sus colaboradores, cuando existe una necesidad específica en alguna de las áreas del banco, 5 respondieron que el banco ha capacitado al personal, cuando tiene conocimiento de algún curso que será impartido y que puede ser de beneficio en el desempeño en su puesto de trabajo, 6 respondieron que han sido capacitados cuando éstos han solicitado se les capacite en algún tema de interés para su puesto de trabajo y los dos colaboradores restantes, no respondieron. Asimismo, según información obtenida del jefe de recursos humanos, al personal de reciente ingreso, se le proporciona una breve inducción sobre generalidades del banco, y del área específicamente en la cual va a laborar.

#### 2.4.14 Plan de capacitación

Se preguntó al personal del Banco del Pueblo, S. A., si el banco cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores, la respuesta se muestra a continuación:

**Gráfica 14**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Cuenta el banco con un plan de capacitación para sus empleados?**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

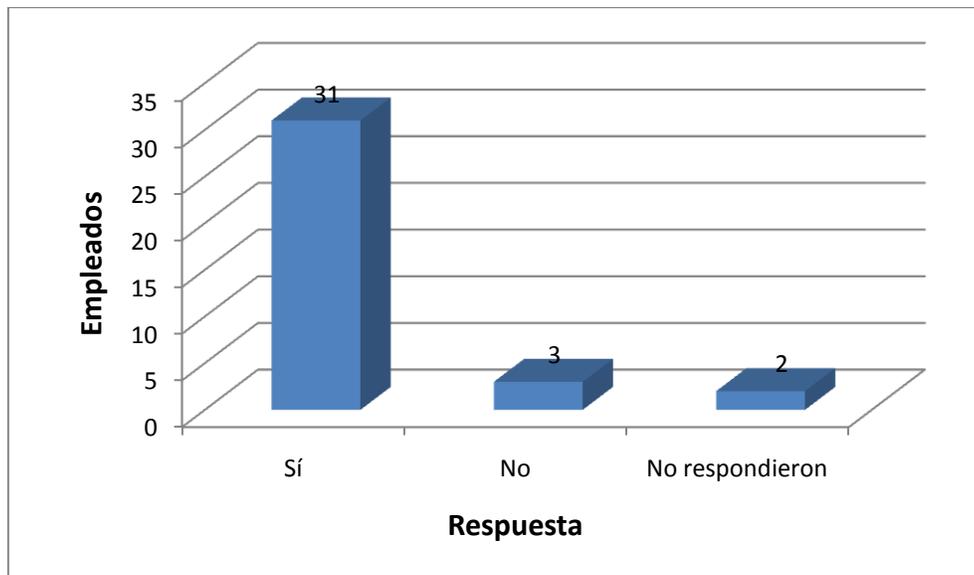
Como puede observarse en la gráfica 14, de las 36 personas encuestadas, 30 respondieron que el banco no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores, una persona respondió que sí y 5 no saben, lo cual confirma que efectivamente la entidad bancaria no cuenta con un plan de capacitación acorde a las necesidades de sus colaboradores, lo que ocasiona que algunos empleados no cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar eficientemente sus atribuciones en el puesto de trabajo.

#### 2.4.15 Importancia de que exista un plan de capacitación para los empleados del banco

Un plan de capacitación para toda empresa, es muy importante, puesto que en él están plasmadas las necesidades y prioridades de capacitación de su personal, lo cual contribuye a que la capacitación sea aprovechada de mejor forma, así también, que la entidad no incurra en gastos adicionales, por no contar con una planificación adecuada para brindar capacitación a sus empleados.

Se le preguntó a los encuestados, si consideran que es importante que el banco cuente con un plan de capacitación para su personal, los resultados se muestran en la gráfica siguiente:

**Gráfica 15**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Considera importante que exista un plan de capacitación para los empleados?**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

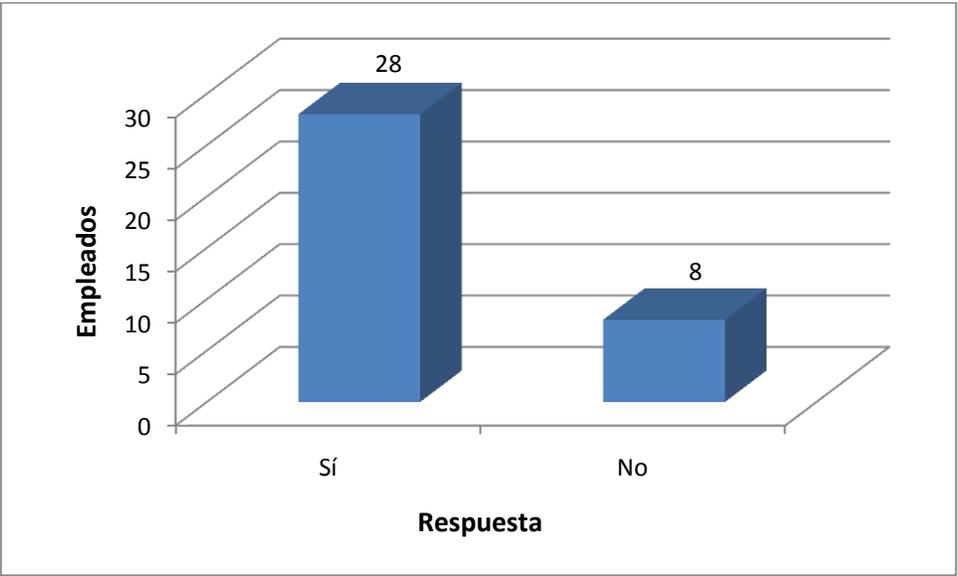
Del total de encuestados, 31 manifestaron que sí es de suma importancia que exista un plan de capacitación para el personal del Banco del Pueblo, S. A., porque determina las principales necesidades y

prioridades de capacitación de los colaboradores del banco, 3, manifestaron que no es importante la existencia un plan de capacitación, sin manifestar motivo, y los 2 restantes, no respondieron.

**2.4.16 Necesidad de evaluar al personal luego de haber recibido un curso de capacitación**

Del total de encuestados, 28 indicaron que si es necesario evaluar al personal luego de haber sido capacitado, para medir el nivel de aprovechamiento de la capacitación por parte del colaborador, y para mejorar futuros planes de capacitación, y los ocho restantes, indicaron que consideran que no es necesario evaluar al personal luego de haber recibido capacitación.

**Gráfica 16**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Se debe evaluar al personal luego de haber sido capacitado**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

**2.5 Análisis y discusión de resultados**

Derivado de la información obtenida en la encuesta realizada al personal del Banco del Pueblo, S. A., se llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con la investigación realizada en el Banco del Pueblo, S. A., se estableció que actualmente el Banco no cuenta con un plan de capacitación para sus empleados, y en términos generales se puede decir que, capacita a sus empleados cuando surge una necesidad específica en alguna de las áreas del banco, o cuando el banco tiene conocimiento de algún curso que será impartido, y que puede ser de beneficio para el desempeño eficiente en los puestos de trabajo, o bien, cuando los colaboradores han solicitado ser capacitados en algún tema de interés para su puesto de trabajo. Por lo anterior, se puede concluir que no existe detección de necesidades de capacitación (DNC), diseño del plan de capacitación, ni conducción, ni evaluación de la capacitación. La persona encargada de coordinar lo relacionado con la capacitación en la entidad bancaria, es el jefe de recursos humanos.
- La función que desempeña el jefe de recursos humanos, es básicamente operativa, puesto que sus principales actividades son llevar control de las prestaciones laborales, contratación de personal, coordinar las actividades sociales, llevar control de los expedientes del personal, plan de vacaciones, y otros.
- Se determinó que Banco del Pueblo, S. A., no cuenta con una descripción de los puestos de trabajo, la cual es importante para establecer si el colaborador está realizando sus funciones de acuerdo a los requisitos del puesto,
- Banco del Pueblo, S. A., no realiza una evaluación del desempeño a sus colaboradores, lo que impide contar con las variables necesarias para medir su eficiencia.

- Únicamente el 25% del personal encuestado ha recibido capacitación por parte del Banco del Pueblo, S. A., durante el tiempo que tiene de laborar para dicha entidad, y la última capacitación recibida, fue en su mayoría entre uno y dos años atrás.
- Un 86% del personal encuestado, cree que sí es necesaria la capacitación en su área de trabajo, porque ésta contribuirá a reforzar y a actualizar los conocimientos que poseen de su puesto de trabajo.
- Del personal que en alguna oportunidad ha solicitado a la entidad bancaria ser tomado en cuenta para recibir capacitación, el 71% fue atendido, lo que demuestra que existe buena disposición por parte de las autoridades del Banco del Pueblo, S. A., para capacitar a su personal.

Derivado de lo anterior, se puede concluir que la falta de un plan de capacitación permanente, que esté acorde a las necesidades del personal del Banco del Pueblo, S. A., ocasiona que algunos empleados no cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar eficientemente sus atribuciones en el puesto de trabajo, es por ello que, tomando como base la detección de necesidades de capacitación, en el capítulo III, se presenta la propuesta del plan de capacitación para Banco del Pueblo, S. A.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA BANCO DEL PUEBLO, S. A.**

En este capítulo, se presenta la propuesta del plan de capacitación para Banco del Pueblo, S. A., programación de la capacitación, cursos que deben impartirse, el presupuesto que será necesario invertir en cada evento de capacitación y la evaluación de la capacitación.

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

La formulación del plan de capacitación se deriva, de los resultados de la detección de necesidades de capacitación y de la importancia de que la entidad objeto de estudio (Banco del Pueblo, S. A.), cuente con un plan de capacitación para los empleados, que coadyuve a desarrollar competencias en el personal, para que éste sea más productivo, creativo e innovador, lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos de la institución.

Un elemento importante de resaltar es que el plan está construido sobre la base de una detección de necesidades de capacitación (DNC) que permitió identificar la brecha entre los conocimientos, habilidades y actitudes actuales (CHA) que poseen los colaboradores y los que se requieren para ejecutar las atribuciones del puesto de trabajo.

La propuesta incluye:

- 3.1.1 Planificación de la capacitación
- 3.1.2 Medios didácticos a utilizarse
- 3.1.3 Cursos a impartir
- 3.1.4 Diseño didáctico y programación de los cursos
- 3.1.5 Administración del plan
- 3.1.6 Evaluación de la capacitación

### **3.1.1 Planificación de la capacitación**

#### **a) Objetivo general**

Apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales de Banco del Pueblo, S. A., mediante la ejecución de actividades de capacitación orientadas a generar conductas productivas de los colaboradores, que contribuyan a realizar las atribuciones en sus puestos de trabajo en forma eficiente, así como al logro de los objetivos de la entidad bancaria.

#### **b) Objetivos específicos**

- Nivelar en el personal los conocimientos y habilidades generales en el desempeño de sus atribuciones.
- Promover y fortalecer en el personal los valores institucionales.
- Consolidar los conocimientos y desarrollar las habilidades de servicio al cliente.

#### **c) Objetivo cognitivo**

Dotar de conocimientos necesarios al personal del Banco del Pueblo, S. A., para que puedan desarrollar sus atribuciones de forma eficiente.

#### **d) Objetivos psicomotores**

Aplicar en el puesto de trabajo los conocimientos y destrezas adquiridos en la capacitación recibida.

#### **e) Objetivos afectivos**

- Desarrollar en los colaboradores una actitud participativa en las exposiciones impartidas.

- Desarrollar en los colaboradores una actitud democrática para tomar decisiones.

### **3.1.2 Plan de capacitación**

El plan de capacitación se realizará anualmente, los elementos que deben ser considerados en el diseño del plan son:

- a) Definición de los objetivos terminales: indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar un curso o programa de capacitación. Se refiere a la conducta, pues según la teoría de aprendizaje todo conocimiento nuevo que adquiere una persona, produce en ella un cambio de conducta, como por ejemplo:

Al finalizar el curso sobre Análisis e Interpretación de Estados Financieros, los participantes serán capaces de analizar e interpretar los estados financieros, analizar la situación financiera de la empresa la organización de los métodos de análisis y determinación de los principales ratios financieros.

Como se desprende del ejemplo, y en consistencia con lo indicado, los objetivos terminales se refieren a las conductas que mostrarán los participantes una vez que finalicen el curso de capacitación.

En ese sentido, los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A. luego de recibir capacitación, mejorarán el conocimiento en el tema capacitado y mostrarán una actitud más positiva en el trabajo, lo cual contribuirá en un incremento en la productividad y mejorará la calidad de trabajo de los colaboradores. Por lo que, cada vez que se asigne una persona para recibir capacitación, se establecerá el objetivo específico de aprendizaje, el cual será evaluado a través del formulario de transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, el cual se presenta en anexo III.

b) Definición de los eventos de capacitación: son los medios a través de los cuales se desarrollará el proceso de aprendizaje de una o más tareas de capacitación, como charlas, cursos, talleres, seminarios y otros. Se deberá indicar lo siguiente:

- Tipos de eventos
- Áreas que se cubrirán en cada evento
- Duración de cada evento

El proceso de aprendizaje que se propone para capacitar a los colaboradores de la entidad bancaria, es a través de cursos, puesto que se consideró que éstos poseen un contenido más completo, son avalados por una institución reconocida legalmente y los participantes deben obtener una puntuación mínima en su evaluación para que se considere válida su participación.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación para Banco del Pueblo, S. A.

**Tabla 6**  
**Banco del Pueblo, S. A.**  
**Plan de capacitación**

No.	Curso	Objetivo	Dirigido a	Fecha	Expositor	Personas a capacitar	Inversión por persona aprox.	Inversión total
1	Servicio al Cliente	Mejorar la atención y servicio que el banco ofrece a sus clientes, con el fin último de la satisfacción del cliente y su consecuente fidelización. Cómo lograr clientes permanentes y satisfechos.	Todos los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A. (jefes y subalternos)	Primer cuatrimestre	Dale Carnegie	36	Q400.00	Q14,400.00
2	Identificación de Necesidades de Capacitación y Educación continua	Adquirir los conocimientos sobre metodologías para la determinación de necesidades de capacitación, elaboración de planes y programas de capacitación y poder aplicarlos en el banco	Jefe de Recursos Humanos	Primer cuatrimestre	Panamerican Consulting Group	1	Q2,000.00	Q2,000.00
3	Lavado de activos	Obtener los conocimientos sobre las distintas formas de lavado de activos, conocer la política "Conozca a su Cliente" y "Conozca a su empleado" y así poder identificar las operaciones inusuales o sospechosas	Jefe de Caja y Depósitos, receptores, auxiliar de cuentas nuevas, Oficial de Cumplimiento 1/	Primer cuatrimestre	ABG	6	Q800.00	Q4,800.00
4	Inglés	Que los participantes mejoren su nivel de inglés (gramática, vocabulario, pronunciación, conversación) para poder realizar operaciones y gestiones en el exterior	Jefe de Internacional, Auxiliar de Internacional, Secretarías de Gerencia y Presidencia	Primer cuatrimestre	IGA	4	Q3,000.00	Q12,000.00
5	NIIF'S	Conocer en forma general las Normas Internacionales de Información Financiera, y su aplicabilidad en el sistema financiero guatemalteco, así como experiencias en la aplicación de las NIIF's en otros países	Jefe de Contabilidad, Asistentes de Contabilidad, Auditor Interno	Primer cuatrimestre	IGCPA	4	Q1,200.00	Q4,800.00
6	Medios de pago	Conocer las formas de pago aplicadas en Guatemala, las transferencias y servicios bancarios, así como las nuevas tendencias en medios de pago a nivel mundial	Receptores	Segundo cuatrimestre	ABG	3	Q550.00	Q1,650.00
7	Legislación Tributaria	Conocer el rol de las entidades bancarias como agente retenedor, y el régimen tributario aplicable	Auditor Interno, Jefe de Contabilidad, Asistentes de Contabilidad	Segundo cuatrimestre	SAT	4	Q0.00	Q0.00
8	Análisis e interpretación de estados financieros	Reforzar los conocimientos sobre análisis financiero, para poder realizar un análisis financiero más profundo de las personas sujetas de crédito	Analistas de Créditos	Segundo cuatrimestre	INTECAP	2	Q750.00	Q1,500.00
9	Riesgos Financieros	Identificar y medir los riesgos financieros que enfrenta una institución financiera debido a sus actividades y operativa diarias. Elaborar políticas y procedimientos orientados al control y gestión de los riesgos financieros que enfrentan las instituciones financieras.	Auditor Interno y Jefe de Inversiones	Segundo cuatrimestre	ABG	2	Q3,500.00	Q7,000.00
10	Riesgo de Crédito	Dotar a los participantes, de los criterios y herramientas necesarias para enfocar las actividades de una entidad bancaria hacia el análisis y la gestión de Riesgo Crediticio, a fin de preservar la viabilidad y estabilidad de la misma así como comprender el nuevo marco regulatorio prudencial aplicable.	Jefe de Análisis de Crédito, Analistas de Crédito	Segundo cuatrimestre	ABG	3	Q1,400.00	Q4,200.00
11	Riesgo de Tipo de Cambio	Proporcionar las herramientas necesarias para la identificación, medición y gestión del riesgo de tipo de cambio, proporcionando las claves para entender la evolución de los tipos de cambio o en última instancia, tratar de anticiparlos.	Jefe de Internacional y Auxiliar de Internacional	Tercer cuatrimestre	ABG	2	Q1,400.00	Q2,800.00
12	Riesgo Operacional	Conocer y comprender los conceptos claves, técnicas y metodologías para la gestión del riesgo operacional, dotar a los participantes, de los criterios y herramientas necesarias para enfocar de forma integral la gestión del riesgo operacional, con el objeto de hacer de la institución bancaria una entidad adaptada a las mejores prácticas dentro del contexto regulatorio global y local.	Gerente de Operaciones, Auditor Interno	Tercer cuatrimestre	ABG	2	Q1,300.00	Q2,600.00
13	Seguridad Informática	Dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para proteger y resguardar los recursos del sistema de información del banco, implementar técnicas y políticas de seguridad	Técnicos Área de Informática	Tercer cuatrimestre	NEW HORIZONS	2	Q900.00	Q1,800.00
14	Reclutamiento y Selección de Personal	Conocer técnicas para reclutar y seleccionar personal de manera eficaz. Reclutar y seleccionar en base a competencias laborales para alcanzar objetivos y desarrollar sustancialmente a la entidad.	Jefe de Recursos Humanos	Tercer cuatrimestre	PANAMERICAN CONSULTING GROUP	1	Q1,500.00	Q1,500.00
15	Diplomado en Derecho Bancario	Conocer e identificar la responsabilidad bancaria en los contratos comerciales de prestación de servicios. Los medios virtuales de negociación (banca electrónica) y la responsabilidad de la entidad bancaria en las operaciones realizadas	Asesor Legal	Tercer cuatrimestre	INTECAP	1	Q2,400.00	Q2,400.00
	Subtotal							Q63,450.00
	Imprevistos							Q10,000.00
	<b>Total</b>							<b>Q73,450.00</b>

Cabe comentar que el curso “identificación de necesidades de capacitación y educación continua” se sugiere dentro la programación de cursos, debido a la necesidad que existe en la entidad bancaria, que el jefe de recursos humanos conozca las metodologías para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación del banco, elaboración de planes, utilizar técnicas para recopilar y analizar información, con los enfoques participativos y de consultoría, elaborar el diagnóstico con la finalidad de integrar los resultados al plan de capacitación.

Al iniciar un curso de capacitación, los participantes recibirán un programa con el contenido del curso, que describa los temas que serán cubiertos durante el evento de capacitación, tiempo asignado para cada tema, nombre del expositor, y otros.

c) Descripción de los recursos

Son los insumos necesarios para que el programa de capacitación pueda desarrollarse efectivamente.

Los principales recursos son:

- Cantidad y calidad de los docentes
- Materiales didácticos y audiovisuales
- Otros recursos (cuadernos, folletos, lápices, lapiceros, etc.)
- Recursos financieros (se describen en inciso d.)

En la propuesta de capacitación que se presenta, se seleccionaron como expositores a empresas de reconocido prestigio en el país, y de acuerdo a la experiencia y conocimiento que éstas tienen en los temas que se proponen. Los materiales didácticos y audiovisuales así como otros recursos que se mencionan arriba, deberán ser proporcionados por dichas empresas.

- d) Presupuesto y fuentes de financiamiento: con base en los recursos se elabora el presupuesto. Una vez definido, se deben dejar establecidas las fuentes de financiamiento; es decir, de donde se obtendrán los recursos contemplados en el presupuesto.

Para poder ejecutar el plan de capacitación del Banco del Pueblo, S. A., para el año 2010, es necesario realizar una inversión de Q73,450.00 aproximadamente, los cuales deberán ser incluidos en el presupuesto de la entidad bancaria, y deberán ser desembolsados por ésta.

- e) Proceso de evaluación: Consiste en evaluar el logro de los objetivos de cada curso impartido; es decir, que se debe realizar una evaluación al personal capacitado para verificar si asimilaron los cursos recibidos, para establecer si el plan de capacitación logró sus objetivos.

El expositor o la empresa facilitadora de la capacitación, será quien se encargue de realizar la evaluación del curso que se está impartiendo.

- f) Actividades de seguimiento: se debe dar seguimiento al plan para que su aplicación se cumpla de forma adecuada.

La persona encargada de velar por la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación del Banco del Pueblo, S. A., que en el presente caso es el jefe de recursos humanos deberá realizar una evaluación trimestral del plan de capacitación, para comprobar su cumplimiento, y poder determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos.

### **3.1.3 Medios didácticos a utilizarse**

Los medios didácticos están compuestos por los instrumentos de capacitación que han de utilizarse en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se recomiendan los siguientes:

- a) Conferencia o exposición magistral:** exposición relativamente breve dictada por un experto, cuyo propósito es trasladar a los asistentes conocimientos generales sobre un determinado tema. Su duración típica es de 1 a 4 horas.
- b) Curso:** amplia exposición de un tema por uno o varios expositores. Se caracteriza por ser parte de un programa académico cuya validez es avalada por una institución reconocida legalmente. Requiere una asistencia mínima y los asistentes deben obtener una puntuación mínima en su evaluación para que se considere válida su participación. Su duración puede ser de 1 a 12 meses.
- c) Curso corto:** exposición dictada por uno o varios expertos, cuyo propósito es trasladar a los asistentes conocimientos sobre un determinado tema. Contiene una estructura y secuencia lógica, el programa y objetivos son más elaborados y existe mayor participación de los asistentes. Su profundidad depende del tema y de la duración. Su duración puede ser una mañana / tarde.
- d) Taller:** realización guiada de una tarea cuyo objetivo es la práctica de algún conocimiento obtenido. Usualmente los talleres implican trabajo de grupo y cada tarea tiene tiempo y objetivos definidos. Normalmente el taller es complemento de una conferencia o parte de un curso.

Los instrumentos de capacitación que se proponen en el presente plan de capacitación son: cursos y cursos cortos, debido a que éstos poseen un contenido más completo de los temas a impartir, y están avalados por entidades reconocidas legalmente; sin embargo, en determinado momento podrían aplicarse algunas de las otras metodologías de aprendizaje citadas anteriormente.

Los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A., que participen en un curso de capacitación, deberán contar con una asistencia mínima del 80%, para que se considere válida su participación; asimismo, deberán obtener una puntuación mínima de 75 en la evaluación del curso. En caso de que un colaborador repruebe alguno de los cursos, deberá reintegrar el valor total del mismo a la entidad bancaria. Lo anterior se da a conocer al personal previo a iniciar una actividad de capacitación a través de una nota en la que se notifique al personal la designación para asistir a la misma.

#### **3.1.4 Técnicas didácticas participativas**

Son medios o procedimientos más específicos que los instrumentos de capacitación anteriormente descritos, en un evento educativo, se puede hacer uso de varias técnicas, entre ellas, charla socializada, trabajo de pequeños grupos, lluvia de ideas, estudio de casos, etc.

Las técnicas descritas anteriormente, pueden ser utilizadas en los cursos a impartir, quedará a criterio del expositor la técnica a utilizar dependiendo el contenido del curso, así como el número de participantes.

#### **3.1.5 Cursos a impartir**

De acuerdo a la detección de necesidades realizada, los cursos a impartir, de conformidad con el plan de capacitación, son los siguientes:

1. Servicio al Cliente
2. Identificación de Necesidades de Capacitación y Educación Continua
3. Lavado de activos
4. Inglés
5. NIIF'S
6. Medios de pago
7. Legislación Tributaria
8. Análisis e interpretación de estados financieros
9. Riesgos Financieros

10. Riesgo de Crédito
11. Riesgo de Tipo de Cambio
12. Riesgo Operacional
13. Seguridad Informática
14. Reclutamiento y Selección de Personal
15. Derecho Bancario

Se seleccionaron 14 temas que fueron los que el personal encuestado indicó en la DNC, posee un menor conocimiento, y a su vez, consideran son necesarios para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo; asimismo, se incluye el curso Identificación de Necesidades de Capacitación y Educación Continua, el cual como se indicó anteriormente se incluyó por la necesidad que existe que el jefe de recursos humanos conozca las metodologías para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en el banco, elaborar el diagnóstico con la finalidad de integrar los resultados al plan de capacitación.

Considerando que Banco del Pueblo, S. A., es una entidad que presta un servicio, en la propuesta de capacitación, se incluyó el tema de servicio al cliente, el cual está dirigido a todo el personal.

Los cursos listados anteriormente, fueron avalados por los gerentes de operaciones y administrativo del Banco del Pueblo, S. A.

Adicionalmente, es importante comentar que dicha información fue obtenida en la investigación de campo realizada en octubre de 2008 y actualizada en septiembre de 2009.

### **3.1.6 Diseño didáctico y programación de los cursos**

El diseño didáctico, es una programación específica de los eventos de capacitación y de cada sesión docente, posterior a la planificación global.

Debe elaborarse con suficiente anticipación a la ejecución de un evento de capacitación; asimismo, deberán listarse los otros eventos de capacitación que conforman el plan, señalando claramente cuáles son los objetivos, temática y horario de actividades de cada uno, los instrumentos de evaluación y los recursos necesarios. El diseño didáctico estará a cargo del expositor, o empresa facilitadora de la capacitación. A cada participante debe entregársele, al inicio del evento, un programa que incluya los tres primeros elementos indicados.

Como muestra, se presenta un diseño de la programación listada que se ha citado:

**Tabla 7**  
**DISEÑO DE UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN**  
**TEMA: INTRODUCCIÓN A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE**  
**INFORMACIÓN FINANCIERA Y SU EFECTO FISCAL**

Objetivo de la sesión	Desarrollo de la Sesión	Tiempo de duración	Material didáctico	Forma de verificar el aprendizaje
Que los participantes practiquen la aplicación de las NIIF y comprendan el efecto fiscal en la preparación, presentación y divulgación en los estados financieros.	Aspectos generales	20 minutos	Resumen de lo más relevante del tema	Se analizarán casos prácticos en grupo, que posteriormente serán discutidos, para verificar su comprensión y asimilación sobre el tema de las NIIF
	Las NIIF y sus interpretaciones	40 minutos	Block para apuntes	
	Marco Conceptual	Una hora	Lápices y borradores Calculadora	
	Presentación de estados financieros conforme a NIC 1	30 minutos	CD de las NIIF y sus interpretaciones	
	Análisis y Casos Prácticos de los aspectos fiscales a observar en la aplicación de las NIIF	Una hora y media	Cañonera y laptop para la exposición	

Banco del Pueblo, S. A., deberá ponerse de acuerdo con la entidad que facilitará la capacitación, con respecto al contenido mínimo que debe tener el curso al momento de impartirlo.

### **3.1.7 Administración del plan**

La administración del plan se refiere a lo que se le conoce como logística, es la administración en forma general del plan de capacitación, esto incluye; selección de los participantes, inscripción de los participantes, entrega del programa de actividades, contratación de los instructores y financiamiento.

La administración del plan de capacitación del Banco del Pueblo, S. A., como se indicó anteriormente, estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos, quien velará por el cumplimiento del mismo.

#### **a) Selección de los participantes**

Es el inicio de la capacitación, y el proceso de selección de los participantes. Para que las actividades de capacitación contribuyan a lograr objetivos de desarrollo, en cada una de ellas deben participar las personas adecuadas.

Los participantes serán seleccionados, con base en los resultados mostrados en la Detección de Necesidades de Capacitación realizada en la entidad bancaria.

#### **b) Inscripción de los participantes**

Antes de enviar a los participantes seleccionados a los cursos de capacitación, es necesario que se inscriban y que proporcionen sus datos; nombre completo, y área a la que pertenece dentro del Banco, lo cual servirá para llevar un mejor control por medio de una bitácora con información acerca de la participación y puntualidad de los colaboradores.

La inscripción del personal designado para recibir capacitación, estará a cargo del Área de Recursos Humanos de la entidad bancaria y avalada por el jefe inmediato del participante. Posteriormente dicha Área notificará a cada colaborador, el lugar, fecha y hora del curso asignado.

**c) Entrega del programa de actividades**

El programa de actividades deberá ser entregado al inicio de cada evento de capacitación y a cada uno de los participantes para que sepan cuál va a ser la metodología y a su vez el contenido de los cursos.

**d) Lugar de realización de la capacitación**

Es importante contar con un local adecuado, con ambiente para realizar dinámicas de grupo, buena iluminación y ventilación suficiente.

Debido a que la capacitación será brindada por capacitadores externos, serán éstos los encargados de velar porque el lugar donde se imparta la capacitación, sea el apropiado.

**e) Material audiovisual**

Es necesario que el lugar o lugares donde se ejecute la capacitación cuente con una pizarra o un papelógrafo, como mínimo. Además los instructores deberán utilizar equipo audiovisual, como retroproyector, una cañonera y laptop para apoyarse en ellos y que la capacitación sea ejecutada magistralmente, asimismo, que los participantes, además del expositor tengan la información de las exposiciones en pantalla además del material de resumen del curso que se le deberá entregar al final de cada clase.

**f) Instructores**

Los instructores o capacitadores, deberán ser profesionales expertos en la materia a impartir, y deberán ser contratados con anticipación.

También podría darse el caso que en determinado momento, el mismo personal de la entidad sea nombrado para capacitar a los compañeros, pero se deberá tener la certeza que los instructores internos dominan ampliamente el tema que vayan a impartir, para evitar improvisaciones.

En el presente plan, los capacitadores son personas externas a la entidad bancaria, que pertenecen a empresas de capacitación de mucho prestigio,

reconocidas a nivel nacional, así como internacional, tales como: IGCPA, INTECAP, ABG, Dale Carnegie, Panamerican Consulting Group, etc.

#### **g) Financiamiento**

Los organizadores del programa continuo o permanente de capacitación, de acuerdo a la planificación deberán tener el presupuesto de cada evento para evitar gastos innecesarios.

Debe contarse con dinero extra o adicional para gastos imprevistos, en el caso de que a última hora se necesite algún recurso para la continuidad del evento.

#### **3.1.8 Políticas de capacitación**

Cada año la gerencia general asignará una inversión estimada para capacitación. El jefe de recursos humanos definirá los temas de capacitación, con base en la detección de necesidades de capacitación, los cuales deberán ser avalados por los gerentes de área; asimismo, se le presentarán al Consejo de Administración, para su aprobación. Asimismo, el jefe de recursos humanos deberá realizar las siguientes actividades:

- 1) Calendarizar los eventos de capacitación
- 2) Seleccionar las empresas, los lugares y/o instructores, para desarrollar los programas
- 3) Informar por escrito a los participantes acerca de las fechas, lugares y contenido de la capacitación.
- 4) Supervisar que se alcancen los objetivos fijados, tanto de parte de los instructores como de los colaboradores;
- 5) Dejar constancia en los expedientes de los colaboradores, de su participación en la capacitación.

### **Selección de empresas de capacitación y de instructores:**

Es una responsabilidad en conjunto de los gerentes de las diversas áreas, y del jefe de recursos humanos.

### **Los instructores deben contar con:**

- Comprobada experiencia en el área relacionada con el curso de capacitación,
- Experiencia docente que garantice la adecuada transmisión de los conocimientos;
- Prestigio en el área de su especialidad y en el tema a desarrollar
- Grado académico que los faculta para dictar el respectivo curso o seminario.

### **Participación en las actividades de capacitación:**

La participación en las actividades de capacitación, es obligatoria.

## **3.1.9 Evaluación de la capacitación**

La evaluación constituye el elemento fundamental para determinar el éxito del Plan de Capacitación, pues permite:

- a) Determinar si el objetivo para el cual se ejecutó el curso fue cumplido;
- b) Conocer si los contenidos esenciales del curso han sido asimilados;
- c) Brindar pautas de acciones concretas derivadas de la actividad de capacitación.

Por lo anterior, a cada actividad de capacitación le será definido un objetivo, el cual será la base para que posteriormente se formule una modalidad de evaluación.

Las diferentes modalidades de capacitación que existen se describen a continuación:

### **a) Evaluación del aprendizaje**

Esta modalidad de evaluación se distingue por ejecutarse al finalizar el evento de capacitación. La forma de evaluación puede implementarse a través de

diversas metodologías: exámenes cortos, talleres de trabajo, investigaciones, etc. El propósito de esta evaluación es determinar si los conocimientos, habilidades y conductas han sido asimilados apropiadamente por los participantes.

#### **b) Evaluación del proceso de capacitación**

Con el propósito de determinar el mantenimiento de los estándares de logística y calidad de las actividades de capacitación, al finalizar cada evento, el Área de Recursos Humanos facilitará a los asistentes un formulario de evaluación de la actividad, con el propósito de que éste atestigüe la calidad de la disertación del expositor, la utilidad del material, el uso de recursos audiovisuales, etc.

Las conclusiones de esta evaluación permitirán tomar decisiones respecto a los contenidos del evento, instructores o empresas facilitadoras del evento de capacitación.

#### **c) Evaluación del impacto de la capacitación en el puesto de trabajo**

Los resultados de la evaluación del impacto de la capacitación en el puesto de trabajo, constituyen la evidencia de que el conocimiento adquirido por el colaborador en una actividad de capacitación, está siendo aprovechado de acuerdo a las expectativas planteadas previamente al desarrollo de dicha actividad.

Cada jefe inmediato deberá informar al área de recursos humanos sobre los objetivos que se persiguen al enviar a un colaborador a una actividad de capacitación. Posteriormente, después de finalizada la actividad de capacitación, el área de recursos humanos enviará al jefe inmediato del colaborador que asistió al evento, un formulario solicitando indicar el nivel del cumplimiento del objetivo para el cual fue designado el colaborador; es decir, si los participantes están utilizando en su trabajo las competencias

desarrolladas, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, si hubo un cambio de actitud por parte del colaborador, si incrementó su productividad, etc., identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

Con los formularios recibidos, el área de recursos humanos procederá a analizarlos y enviar las recomendaciones necesarias, si fuese el caso. Al finalizar el año, realizará una estadística de transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, la cual se proporcionará a los gerentes de área.

En anexo II se muestra el formulario del impacto de la capacitación al puesto de trabajo.

**Tabla 8**  
**Modelo de evaluación de curso**

<b>Evaluación de curso</b>											
Nombre del curso: Servicio al Cliente Nombre del facilitador: Luis González Fecha: 21/08/2009 Lugar: Sala de capacitación	Participante:										
Por favor marque con "X" el cuadro que mejor represente su opinión de la calidad de cada aspecto, considerando lo siguiente: 0 = no aplica; y "1" como la calificación más baja.											
<b>CONTENIDO</b>											
Cumplió el Curso con sus expectativas?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Lo que aprendió hoy; puede aplicarse a su área de trabajo?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Le enseñó el curso algo nuevo para hacer diferente su trabajo diario?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Describa con sus propias palabras cómo le pareció el contenido del curso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4					
0	1	2	3	4							
<b>FACILITADOR</b>											
Dominio del Tema	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Capacidad para transmitir los temas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Habilidad para mantener la atención y el interés del grupo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Atención y aclaración de dudas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Promovió la participación de todas las personas en el curso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Habilidad para el uso de recursos didácticos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Puntualidad al iniciar y finalizar el curso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Presentación Personal											
<b>MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO</b>											
Contenía el material de apoyo suficiente información?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
El material presenta la información de forma ordenada?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Le fue entregado el material de apoyo a tiempo?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4				X	
0	1	2	3	4							
			X								
Se utilizó el equipo adecuado para presentar el curso?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Se ve claramente la información que se proyecta o escribe?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
<b>ASPECTOS GENERALES 0 1 2 3</b>											
Le pareció el salón adecuado para el entrenamiento?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Tiene suficiente iluminación?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
Tiene ventilación adecuada?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td><td></td></tr> </table>	0	1	2	3	4			X		
0	1	2	3	4							
		X									
Cuenta con espacio suficiente para la realización de actividades?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
El mobiliario utilizado le brindó la comodidad necesaria?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table>	0	1	2	3	4					X
0	1	2	3	4							
				X							
<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>											
Qué recomendaciones daría para mejorar este curso? Es necesario mayor tiempo para abarcar todo el contenido.	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>										
Qué le impactó o qué le dejó de provecho este curso?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>										

Fuente: aporte del investigador.

**d) Evaluación del plan de capacitación anual**

Esta evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

La evaluación del plan de capacitación, se realizará a través de la evaluación del impacto que tuvo la capacitación en el puesto de trabajo; a final de año, se elaborará una estadística, para determinar el porcentaje de contribución de la capacitación en el desempeño eficiente del puesto de trabajo, y establecer si la capacitación cumplió su objetivo; de esa forma se podrá medir el éxito o fracaso del mismo.

## CONCLUSIONES

1. Derivado de la investigación realizada, se estableció que, algunos empleados del Banco del Pueblo, S. A., no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.
2. Banco del Pueblo, S. A., no cuenta con una metodología ni procedimientos para elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades de capacitación de sus colaboradores.
3. Banco del Pueblo, S. A., ha brindado capacitación a sus colaboradores, únicamente cuando ha surgido una necesidad específica, lo que implica que el costo de capacitación sea mayor, y ésta no sea aprovechada por todos los empleados.
4. El 86% del personal encuestado, cree que la capacitación sí tiene impacto en el nivel de productividad, debido a que al contar con los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, cumplirá con sus atribuciones de manera más eficiente, en consecuencia, será más productivo.
5. La mayoría de los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A., considera que es necesario evaluar al personal luego de haber sido capacitado, para poder medir el nivel de aprovechamiento de la capacitación por parte del colaborador y a su vez, para mejorar futuros planes de capacitación.
6. Banco del Pueblo, S. A., no cuenta con una descripción de los puestos de trabajo, la cual es importante para establecer si el colaborador está realizando sus funciones de acuerdo a los requisitos del puesto,
7. Banco del Pueblo, S. A., no realiza una evaluación del desempeño a sus colaboradores, lo que impide contar con las variables necesarias para medir su eficiencia.

8. La función que realiza el área de recursos humanos, es básicamente operativa, puesto que sus principales actividades son llevar control de las prestaciones laborales, contratación de personal, coordinar las actividades sociales, llevar control de los expedientes del personal, plan de vacaciones, y otros.

## RECOMENDACIONES

1. El Área de Recursos Humanos, en coordinación con los gerentes y jefes de área, deberá realizar cada año, la Detección de Necesidades de Capacitación y asignar dentro del presupuesto del banco, una partida presupuestaria para capacitación de su personal, con base a la proyección realizada, lo que contribuirá a reducir costos y aprovechar de mejor forma dicha capacitación.
2. Que el Área de Recursos Humanos implemente la propuesta elaborada, con el fin de capacitar a los colaboradores, en base a las necesidades establecidas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
3. Que el Jefe de Recursos Humanos se capacite sobre temas relacionados con metodologías de Detección de Necesidades de Capacitación y Planificación de Capacitación.
4. El Área de Recursos Humanos deberá realizar en forma anual, el plan de capacitación para los empleados del Banco del Pueblo, S. A. con el fin de que el personal cuente con los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, lo que implica que éste será más productivo y por ende más eficiente.
5. Que luego de haber finalizado un curso de capacitación, se realice a cada participante una evaluación del contenido del curso, por parte del expositor o empresa facilitadora, con el propósito de medir cuánto asimiló del curso recibido, y a la vez, sirva de retroalimentación para mejorar futuros planes de capacitación.
6. El Área de Recursos Humanos deberá implementar la descripción de puestos que se presenta en anexo I, la cual contribuirá a definir las actividades a realizar en un determinado puesto, y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

7. Que el Área de Recursos Humanos, realice la evaluación del desempeño de los colaboradores, por lo menos una vez al año, la cual proporcionará a los colaboradores información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la entidad y de esa forma contribuya a que mejoren su desempeño.
  
8. El Área de Recursos Humanos del banco deberá realizar adicional a las funciones asignadas, la función de reclutamiento, selección, contratación e inducción, lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, asimismo, de la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación con la finalidad de integrar los resultados al plan de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Primera edición. Bogotá, Colombia, 2002. 475 páginas.
  - 2) Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996. 715 páginas.
  - 3) Gómez Mejía, Luis R. / Balkin David B. / Cardy, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid, 2001. 690 páginas.
  - 4) Koontz, Harold & Heinz Wehrich. Administración, una Perspectiva Global. Editorial McGraw Hill. Undécima edición. México, 1998. 796 páginas.
  - 5) Marcuse, Robert. Diccionario de Términos Financieros. Bogotá, Colombia, 2002. 182 páginas.
  - 6) Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. Cuarta edición. México 2003. 245 páginas.
  - 7) Superintendencia de Bancos. Publicación 04/12 . Información Financiera de las Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos. Mayo de 2009, Año 11, No. 120. 16 páginas.
  - 8) Werther William B./ Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. Quinta edición. Best Seller. México 2006. 582 páginas.
- Páginas electrónicas
- 9) Administración de Recursos Humanos. [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com) consultada en agosto de 2008.
  - 10) Información de cursos. [www.intecap.org.gt](http://www.intecap.org.gt) consultada en julio 2009



# ANEXOS

# **ANEXO I**

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Presidente Ejecutivo
Departamento	
Área	

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Asamblea de Accionistas
2.2 Jefe Inmediato	
2.3 Puestos que le reportan	Gerente general

### 3 PERFIL DEL PUESTO

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Administrador de Empresas, C.P.A. o Economista	X	
3.1.2 Inglés		X	
3.1.3 Experiencia	5 años en banca	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, finanzas, negocios	X	
3.1.5 Edad	35 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Liderazgo		X	
Comunicación		X	
Toma de decisiones		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Ejercer la vigilancia superior del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

La representación legal y extrajudicial del banco

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la escritura constitutiva y el Consejo de Administración.

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Suscribir los certificados de acciones y títulos definitivos que se emitan
Presidir las asambleas generales de accionistas
Ejercer las funciones y atribuciones que el consejo de administración le encomienden o deleguen
Velar porque se cumplan las normas y disposiciones por las cuales se rige el banco
Rendir al consejo de administración reportes mensuales de operaciones
Velar porque el banco no incurra en mora respecto al pago de impuestos, tasas, contribuciones o retenciones
Coordinar las funciones de los gerentes particularmente para que se mantenga la unidad de los lineamientos generales del banco

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Secretaria de Presidencia
Departamento	Presidencia
Área	Presidencia

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Presidente
2.2 Jefe Inmediato	Presidente
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

### 3 PERFIL DEL PUESTO

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1 Requisitos generales			
3.1.1 Estudios	Secretaria	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	3 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Banca		X
3.1.5 Edad	24 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Femenino		

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.2 Requisitos personales			
Habilidades personales			
Actitud de servicio		X	
Trabajo en equipo		X	
Comunicación		X	
Iniciativa y creatividad		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar apoyo secretarial a la presidencia del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Llevar agenda de presidencia
Llevar control de actas del consejo

### 5.2 Autoridad

Toma de decisiones en momentos determinados

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Redactar documentos
Llevar control y archivo de correspondencia
Realizar llamadas telefónicas
Efectuar convocatorias a reuniones del consejo de administración, etc.

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Gerente General
Departamento	
Área	Gerencia General

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Presidente Consejo de Administración
2.2 Jefe Inmediato	Presidente Consejo de Administración
2.3 Puestos que le reportan	Gerencias de áreas

### 3 PERFIL DEL PUESTO

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Administrador de Empresas, C.P.A. o Ing. en Sistemas	X	
3.1.2 Inglés		X	
3.1.3 Experiencia	5 años mínimo	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, Finanzas, negocios	X	
3.1.5 Edad	35 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Discreción		X	
Comunicación		X	
Buena memoria		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Dirección general del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Organizar, dirigir y controlar en representación del Consejo de Administración, el correcto y eficiente funcionamiento del banco. Ordenar y coordinar las actividades administrativas y técnicas de todas las áreas. Responsable de ingresos egresos del banco y por los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
--

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la escritura constitutiva y el Consejo de Administración.

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Organizar, dirigir y controlar el correcto y eficiente funcionamiento del banco
Ordenar y coordinar las actividades administrativas y técnicas de todas las áreas.

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Secretaria de Gerencia
Departamento	
Área	Gerencia General

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Presidente
2.2 Jefe Inmediato	Gerente General
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

### 3 PERFIL DEL PUESTO

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1 Requisitos generales			
3.1.1 Estudios	Secretaria	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	3 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Banca		X
3.1.5 Edad	22 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Actitud de servicio		X	
Trabajo en equipo		X	
Comunicación		X	
Iniciativa y creatividad		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar apoyo secretarial a la gerencia general del banco
---

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Llevar agenda del gerente general

Atender a visitantes, por teléfono y personalmente

### 5.2 Autoridad

Toma de decisiones en momentos determinados

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas

Redactar documentos

Llevar control y archivo de correspondencia

Realizar llamadas telefónicas

Efectuar convocatorias a reuniones

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Auditor Interno
Departamento	
Área	Auditoría Interna

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Presidente Consejo de Administración
2.2 Jefe Inmediato	Presidente Consejo de Administración
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

### 3 PERFIL DEL PUESTO

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1 Requisitos generales			
3.1.1 Estudios	Contador Público y Auditor	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	3 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Legislación financiera y tributaria, riesgos financieros		X
3.1.5 Edad	29 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Analítico		X	
Numérica		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio del banco y la eficiencia de su gestión, proponiendo a la alta dirección las acciones correctivas pertinentes.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Informar sobre debilidades detectadas en la revisión de operaciones del banco y realizar recomendaciones para subsanar las deficiencias señaladas.

### 5.2 Autoridad

ninguna

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Realizar auditorías
Elaborar informes
Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo
Revisión de saldos contables
Revisión de operaciones contables

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Oficial de Cumplimiento
Departamento	
Área	De Cumplimiento

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Presidente Consejo de Administración
2.2 Jefe Inmediato	Presidente Consejo de Administración
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

### 3 PERFIL DEL PUESTO

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1 Requisitos generales			
3.1.1 Estudios	Contador Público y Auditor	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	3 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Normativa lavado de activos	X	
3.1.5 Edad	34 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Discreción		X	
Comunicación		X	
Buena memoria		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Velar porque se cumpla la normativa contra el lavado de dinero

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Velar que los procesos internos se ejecuten adecuadamente por el personal del banco, en la apertura de cuentas, créditos, referencias, etc.

### 5.2 Autoridad

Para informar al órgano supervisor sobre transacciones inusuales

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Revisión de operaciones en efectivo a través del sistema de caja
Monitoreo de las operaciones de compra venta de divisas
Revisión de reporte semanal de operaciones (Mesa de dinero)
Revisión de operaciones de comercio exterior
Revisión de transferencias recibidas y enviadas al exterior
Revisión de expedientes de créditos otorgados
Elaborar programa de reportes a ser enviados a la IVE en el mes
Elaboración de estadísticas de compra venta de divisas
Reporte de operaciones en efectivo mayores a US\$10,000.00
Concentración de operaciones de compra venta de divisas por el cliente
Consolidación de operaciones de compra venta de divisas
Informar al Consejo sobre la eficiencia de los controles implementados para evitar operaciones de lavado
Respuesta a oficios de la IVE
Analizar, investigar, determinar y reportar operaciones sospechosas
Atender a funcionarios de la Superintendencia de Bancos

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de Operaciones
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Gerencia de Operaciones

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Presidente Consejo de Administración
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Gerente General
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	Jefe de caja y depósitos, jefe de inversiones y jefe de informática

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1.1 Estudios</b>	Administrador de Empresas, C.P.A. o Economista	X	
<b>3.1.2 Inglés</b>		X	
<b>3.1.3 Experiencia</b>	5 años mínimo	X	
<b>3.1.4 Especialidad</b>	Banca	X	
<b>3.1.5 Edad</b>	35 años en adelante		X
<b>3.1.6 Sexo</b>	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Flexibilidad		X	
Liderazgo para supervisar personal		X	
Manejo de relaciones humanas		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Planificar, coordinar y dirigir las actividades necesarias para orientar y atender de forma eficiente a las personas que soliciten los servicios del Banco.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Ordenar y coordinar las actividades administrativas y técnicas de las áreas de caja y depósitos, inversiones e informática, velar porque la atención que el banco proporciona a sus clientes en sus diversas operaciones y en el manejo de cuentas se realice en forma eficiente.
---

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General
--

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Participar en las reuniones diarias del comité de tesorería y en las reuniones del comité de créditos
Aprobar créditos e inversiones hasta por un determinado monto, y aprueba gastos.
Elaborar, coordinar y controlar los planes para mejorar y aumentar los servicios que se prestan en el área de caja y depósitos, así como de las áreas de informática e inversiones.

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Gerente Financiero
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Área Financiera

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Presidente Consejo de Administración
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Gerente General
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	jefe de contabilidad, jefe de cartera, jefe de internacional, jefe de análisis de créditos

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
<b>3.1.1 Estudios</b>	Administrador de Empresas, C.P.A. o Economista		X
<b>3.1.2 Inglés</b>		X	
<b>3.1.3 Experiencia</b>	4 años mínimo	X	
<b>3.1.4 Especialidad</b>	Banca	X	
<b>3.1.5 Edad</b>	33 años en adelante		X
<b>3.1.6 Sexo</b>	Masculino o femenino		

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.2 Requisitos personales</b>			
<b>Habilidades personales</b>			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Liderazgo para supervisar personal		X	
Manejo de relaciones humanas		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordinar las actividades de las áreas de contabilidad, cartera, internacional y análisis de créditos

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Manejar adecuadamente los recursos financieros del banco

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las políticas y procedimientos financieros del banco, a fin de mantener un equilibrio adecuado en cuanto al manejo de la liquidez del banco.
---

Supervisar las áreas de contabilidad, cartera, internacional y análisis de créditos
---

Participar en las reuniones diarias del comité de tesorería
---

Elaborar y velar porque se ejecute en forma adecuada el presupuesto del banco
---

Elaboración de reportes financieros

Fecha de creación: noviembre 2009

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Jefe de Contabilidad
Departamento	
Área	Área financiera

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente financiero
2.3 Puestos que le reportan	Asistentes de contabilidad, secretaria

### 3 PERFIL DEL PUESTO

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años mínimo en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	finanzas, contabilidad, NIIF's	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.2 Requisitos personales</b>			
<b>Habilidades personales</b>			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Observador		X	
Cauteloso		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, coordinar y dirigir la Contabilidad General del Banco y supervisar todas las operaciones en el área contable, asimismo, asesorar a la gerencial general en la formulación y ejecución de políticas contables y financieras.
---

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Revisión de operaciones, manejo de valores

### 5.2 Autoridad

Toma de decisiones de registros contables, renovación de pólizas

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Remitir información Financiera a gerencia financiera y gerencia general
Elaborar programa anual de pago de salarios
Autorizar programa mensual de cierres contables
Autorizar accesos al sistema de contabilidad
Control de disponibilidad
Autorizar y coordinar publicaciones de balances, tasas y valuación de cartera
Atender a entes fiscalizadores
Información financiera mensual o cuando la solicitan
Autorizar estados financieros de la institución
Análisis de los estados financieros
Control Libro de Accionistas
Constante supervisión del sistema operacional y de control interno
Revisión constante de los sistemas utilizados
Control de seguros

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Asistente de Contabilidad
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Contabilidad

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Gerente financiero
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	ninguno

**3 PERFIL DEL PUESTO**

<b>3.1 Requisitos generales</b>		<b>Requerimiento</b>	
		<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>
<b>3.1.1 Estudios</b>	Perito contador	X	
<b>3.1.2 Inglés</b>			X
<b>3.1.3 Experiencia</b>	4 años mínimo en puesto similar	X	
<b>3.1.4 Especialidad</b>	contabilidad bancaria y marco legal	X	
<b>3.1.5 Edad</b>	19 años en adelante		X
<b>3.1.6 Sexo</b>	Masculino o femenino		

<b>3.2 Requisitos personales</b>		<b>Requerimiento</b>	
		<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>
<b>Habilidades personales</b>			
Numérica		X	
Rapidez		X	
Discreción		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Contabilizar en los distintos registros auxiliares el movimiento diario recibido o enviado de las diferentes áreas del banco
--

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Movimiento diario de contabilidad
Cumplir con los reportes de la Superintendencia de Bancos
Registro de libros contables

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Contabilizar operaciones de productos y gastos, reporte de tasas de préstamos mensual
Registro de encaje diario de operaciones en Q. y \$, registro y control de calce diario de operaciones
Registro contable de operaciones de compra venta de divisas de agencias y central, grabación de pólizas
Revisar partida única de movimiento diario, chequear reportes de intranet de caja y cuadro
Elaboración y revisión de integraciones,
Preparación de estados financieros
impresión de libros contables mensuales y anuales, envío de información a la Superintendencia de Bancos
Envío de información a la Superintendencia de Bancos.
Emisión de cheques, grabación de préstamos, contabilización activos extraordinarios, grabación pólizas diarias, cuadro de documentos descontados y balance de créditos
Contabilización de gastos, pago de impuestos, nómina de sueldos, liquidaciones labores y conciliaciones bancarias
Disponibilidad diaria de cuentas bancarias, control de activos fijos, control archivo de contabilidad

Fecha de creación: noviembre 2009

# BANCO DEL PUEBLO, S. A.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1 INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Secretaria de Contabilidad
Departamento	
Área	Contabilidad

### 2 ORGANIZACIÓN

2.1 Jefe Superior	Gerente financiero
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Contabilidad
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

### 3 PERFIL DEL PUESTO

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Secretaria	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	3 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	contabilidad		X
3.1.5 Edad	22 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Actitud de servicio		X	
Trabajo en equipo		X	
Comunicación		X	
Iniciativa y creatividad		X	

### 4 OBJETIVO DEL PUESTO

Asistir al jefe de contabilidad en la implementación y revisión de procesos y procedimientos contables a efecto de apoyar al área a brindar información oportuna y confiable.
---

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Llevar el control del envío de información a la Superintendencia de Bancos

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Archivo diario de pólizas contables
Elaboración de reportes solicitados por el jefe de contabilidad
Realizar llamadas telefónicas
Redacción y recepción de correspondencia del área de contabilidad

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Cartera
Departamento	
Área	Cartera

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente financiero
2.3 Puestos que le reportan	auxiliar de cobros

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría o carrera afín	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	finanzas, contabilidad, riesgo de crédito	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordinar, dirigir y controlar las políticas y procedimientos con respecto a los desembolsos de los préstamos y las recuperaciones de cartera con el fin de obtener el máximo retorno de intereses del capital prestado a los clientes
--

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Recuperación oportuna de la cartera crediticia

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Realizar los desembolsos de los préstamos concedidos
Realizar gestión de cobro
Realizar informes semanales a los comités de tesorería y liquidez sobre las recuperaciones de cartera
Promover el incremento de los préstamos hipotecarios y prendarios y sistema FHA
Elaborar reportes periódicos requeridos por la Superintendencia de Bancos

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Auxiliar de cobros
Departamento	
Área	Cartera

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente financiero
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de cartera
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Perito contador	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Cobros		X
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Actitud de servicio		X	
Comunicación		X	
Numérica		X	
Exactitud		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar labor de cobro de operaciones crediticias del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Realizar cobros a los clientes por concepto de servicios o préstamos en general

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Preparar estados de cuenta de préstamos
Realizar llamadas de cobro
Contratación y renovación de préstamos
Débitos de cuentas para pago de préstamos
Contabilización de créditos

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Internacional
Departamento	
Área	Internacional

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente financiero
2.3 Puestos que le reportan	Auxiliar de internacional

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1	Requisitos generales		
3.1.1	Estudios	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría, o carrera afín	X
3.1.2	Inglés		X
3.1.3	Experiencia	4 años en puesto similar	X
3.1.4	Especialidad	Negocios, banca	X
3.1.5	Edad	28 años en adelante	
3.1.6	Sexo	Masculino o femenino	

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Análisis		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades que se realizan en el área internacional y poder así obtener los mejores rendimientos del capital invertido.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Coordinar la estrategia en forma diaria de la compra venta de divisas de la institución.

### 5.2 Autoridad

Autorizar operaciones de compra venta de divisas a diario

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
--------------------

Administrar la posición de dólares de la institución
--

Generar operaciones de comercio exterior
--

Desarrollar productos que generen utilidades en forma inmediata
---

Estar informado sobre las estrategias, alianzas, y políticas de la competencia
--

Tener una relación estrecha con los clientes más importantes del área de internacional
--

Responsable de la correspondencia de Bancos Internacionales
---

Promover la colocación de remesas en quetzales
--

Autorizar operaciones de compra venta de divisas a diario
---

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Auxiliar de Internacional
Departamento	
Área	Internacional

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente financiero
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Internacional
2.3 Puestos que le reportan	Auxiliar de internacional

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Tres años de estudios universitarios como CPA o carrera afín	X	
3.1.2 Inglés		X	
3.1.3 Experiencia	Dos años en labores similares	X	
3.1.4 Especialidad	banca y comercio exterior	X	
3.1.5 Edad	24 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

<b>3.2 Requisitos personales</b>		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Habilidad numérica		X	
Sagaz, habilidoso para los negocios		X	
Tacto y habilidad para tratar a la gente		X	
Agil para resolver problemas			

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Asistir al jefe de internacional en todo lo relacionado con las operaciones internacionales.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Llevar el debido control de las operaciones de compra venta de divisas diarias.

### 5.2 Autoridad

Autorizar operaciones de compra venta de divisas a diario

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Manejo de disponibilidad de fondos
------------------------------------

Control de formas (giros y cheques)
-------------------------------------

Resolución de problemas con el cliente
--

Control de grabación y envío de documentos
--

Control de operaciones virtuales
----------------------------------

Informe de operaciones virtuales y Vigo (Control y coordinación)
--

Información de operaciones de comercio exterior
---

Control de contabilización de operaciones
---

Control de cheques rechazados
-------------------------------

Control de integraciones y conciliaciones
---

Ingreso de cheques y giros en el sistema
--

Control de tipos de cambio
----------------------------

Conseguir nuevos clientes y rentabilidad del negocio
--

Control de liquidación de compras y ventas del día
--

Verificación de transferencias al exterior por ventas del día anterior en estado de cuenta
--

Registro de compra venta del día
----------------------------------

Verificación que se efectúan los depósitos en quetzales del día
---

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Análisis de Crédito
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Análisis de Crédito

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Gerente General
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Gerente financiero
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	Analistas de créditos

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1.1 Estudios</b>	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría, o carrera afín	X	
<b>3.1.2 Inglés</b>			X
<b>3.1.3 Experiencia</b>	4 años en puesto similar	X	
<b>3.1.4 Especialidad</b>	Negocios, banca, riesgo análisis de crédito	X	
<b>3.1.5 Edad</b>	28 años en adelante		X
<b>3.1.6 Sexo</b>	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Análisis		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades que se realizan en el área de análisis de crédito y poder así obtener los mejores rendimientos del capital invertido.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Custodia de los expedientes de crédito
Seguimiento de los créditos aprobados
Emisión de resoluciones

### 5.2 Autoridad

Aceptar o rechazar expedientes de solicitud de crédito

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Revisar los análisis financieros de solicitudes de crédito elaborados por los analistas
Enviar el dictamen al comité de crédito
Informar al área de cartera si fue aprobado o denegado el caso
Traslado y control de expedientes a oficina jurídica
Control de expedientes cancelados
Elaboración de informe mensual de cartera de créditos
Envío de solicitud de avalúo a valuador autorizado

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Analista de créditos
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Análisis de Crédito

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Gerente financiero
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Jefe de análisis de crédito
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	Analistas de créditos

**3 PERFIL DEL PUESTO**

<b>3.1 Requisitos generales</b>		<b>Requerimiento</b>	
		<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>
<b>3.1.1 Estudios</b>	Tres años de estudios universitarios en administración de empresas o C.P.A.	X	
<b>3.1.2 Inglés</b>			X
<b>3.1.3 Experiencia</b>	2 años en puesto similar	X	
<b>3.1.4 Especialidad</b>	análisis de crédito, evaluación de proyectos, riesgo de crédito	X	
<b>3.1.5 Edad</b>	28 años en adelante		X
<b>3.1.6 Sexo</b>	Masculino o femenino		

<b>3.2 Requisitos personales</b>		<b>Requerimiento</b>	
		<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>
<b>Habilidades personales</b>			
Comunicación		X	
Análisis		X	
Organización		X	
Investigación		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Analizar solicitudes de crédito de toda naturaleza, elaborar cuadros, razones y análisis financieros, realizar análisis de garantías, sopesar la capacidad empresarial del cliente y realizar análisis administrativo, comparaciones y proyecciones de estados financieros, evaluar a través de índices, razones más representativas de la situación económica-financiera del solicitante a fin de formar criterio y dar más elementos de juicio a los organismos encargados de tomar decisiones.
---

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Mantener el orden de los expedientes de crédito
Ingresar al sistema las solicitudes de crédito presentadas

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Análisis financiero de solicitudes de crédito
Análisis de garantías
Análisis de prórrogas, novaciones y reestructuraciones.
Interpretación de estados financieros
Verificación de referencias judiciales, comerciales, crediticias, bancarias.
Control de solicitudes aprobadas, denegadas y discontinuadas.
Archivo de papelería en los expedientes de clientes.
Actualización de papelería en expedientes
Revisar que la papelería requerida por la Superintendencia de Bancos y la institución bancaria, esté completa
Recopilar la información del cliente, y que sea necesaria dentro de la institución bancaria, como: manejo de cuentas, depósitos, créditos, malas referencias y préstamos con otros bancos.
Confirmar las constancias de ingresos, presentadas por los solicitantes individuales

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Caja y Depósitos
<b>Departamento</b>	
<b>Área</b>	Caja y Depósitos

**2 ORGANIZACIÓN**

<b>2.1 Jefe Superior</b>	Gerente General
<b>2.2 Jefe Inmediato</b>	Gerente de operaciones
<b>2.3 Puestos que le reportan</b>	Receptores, compensador, auxiliar de cuentas nuevas

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría, o carrera afín	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, normativa sobre lavado de activos	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Actitud de servicio		X	
Trabajo en equipo		X	
Numérica		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Centralizar y supervisar todas las operaciones de Banco del Pueblo, S. A.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Supervisar la compensación
Control de valores
Supervisar el área de caja

### 5.2 Autoridad

Sobre los receptores, compensador y auxiliar de cuentas nuevas

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Revisión y cuadro de compensación
Custodiar el efectivo y valores de la bóveda
Trasladar informe de sobregiros en cuentas Gerencia General
Colocación de sobregiros autorizados en cuentas
Operar en el sistema liberaciones de reservas autorizadas en cuentas
Autorización y revisión de informe de cheques de caja emitidos
Revisión y actualización de notas con cargo a cuentas solicitados por los cuentahabientes
Autorización de apertura de cuentas

Fecha de creación: noviembre 2009

**BANCO DEL PUEBLO, S. A.****DESCRIPCIÓN DE PUESTO****1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Receptor
Departamento	
Área	Caja y Depósitos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente de operaciones
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de caja y depósitos
2.3 Puestos que le reportan	Ninguno

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Título de enseñanza media	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar		X
3.1.4 Especialidad	operaciones bancarias, medio de pago, normativa s/lavado de activos		X
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Numérica		X	
Vocación de servicio		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Atender a clientes del banco en operaciones que deban realizar en caja
--

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Proporcionar atención y servicio a los clientes en las transacciones bancarias y operaciones diversas que deseen realizar en el banco.
--

### 5.2 Autoridad

Ninguna
---------

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Recepción y entrega del efectivo en US\$ y Q.
Pago de retiros de fondos de cuentas de depósito de ahorro o cancelación de depósitos a plazo fijo
Pago de cheques de cuentas de depósitos monetarios y cheques de gerencia
Depósitos monetarios, depósitos de ahorro o cancelación de depósitos a plazo fijo
Compra-venta de moneda extranjera
Efectuar corte y cuadro diario de caja

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Compensador
Departamento	
Área	Caja y Depósitos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente de operaciones
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Caja y depósitos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Título de enseñanza media	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar		X
3.1.4 Especialidad	banca		X
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Numérica		X	
Trabajo en equipo			
Servicio al Cliente			

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Revisión de la compensación saliente, entrante y segunda compensación

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Visa facial de cheques
Cuadre de archivos enviados por ICG
Depurar diferencias

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Cuadre de compensación saliente enviada por agencias a ICG
Visa de Cheques de la compensación entrante
Debitos a cuentas por cheques devueltos en segunda compensación
Operaciones por diario
Registro contable de todas las anteriores
Archivo de cuadros diarios
Investigación de solicitudes relacionadas con el área

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Auxiliar de cuentas nuevas
Departamento	
Área	Caja y Depósitos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente de operaciones
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Caja y depósitos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Título de enseñanza media	X	
3.1.2 Inglés		X	
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar		X
3.1.4 Especialidad	banca		X
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Servicio al cliente		X	
Exactitud		X	
Numérica		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Atender, orientar y dar información al público usuario, resolviendo dudas y consultas

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Apertura de cuentas, grabación de chequeras, tarjetas y PIN

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Apertura de cuentas
Entrega de chequeras y tarjetas
Recepción de transferencias
Saldos de las cuentas
Repartición de estados de cuenta
Contabilidad de formas en blanco
Grabación de PIN
Traslado de fondos
Compra venta de divisas
Impresión de gestiones

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Inversiones
Departamento	
Área	Inversiones

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente de operaciones
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Pénsum cerrado en contaduría pública y auditoría, o carrera afín	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, inversiones normativa s/ lavado de activos	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Trabajo en equipo		X	
Numérica		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar la gestión de inversiones que asegure el rendimiento óptimo de los recursos del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Establecer las políticas de inversión de los recursos líquidos excedentes dentro del marco de los límites establecidos por las normas vigentes.
---

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General
--

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Gestión para la colocación de recursos a través de reportos
Fijación de tasas para la captación de recursos
Realzar inversión en valores quetzales y dólares, dependiendo de disponibilidad
Llevar el control de las obligaciones financieras en circulación y las por colocar
Elaborar reportes periódicos que deben ser enviados a la Superintendencia de Bancos
Generar información gerencial para la administración, tales como próximos vencimientos de obligaciones, concentración de obligaciones, etc.
Proponer, ejecutar y supervisar el cumplimiento de las Inversiones pactadas con las Entidades Financieras

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Informática
Departamento	
Área	Informática

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente de operaciones
2.3 Puestos que le reportan	Técnico analista y técnico soporte

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Pénsum cerrado en ingeniería en sistemas o licenciatura en informática	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, seguridad informática	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales Habilidades personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Trabajo en equipo		X	
Creativo		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordinar las bases de datos, soporte de la red, los servicios y/o recursos tecnológicos tecnológicos del banco. darle mantenimiento al sistema de procesamiento electrónico de datos.
--

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Administrar los servicios y/o recursos tecnológicos del banco y darle mantenimiento al sistema de procesamiento electrónico de datos
--

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General
--

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Desarrollo, implantación y administración de servicios informáticos
Mantenimiento y modificación de los sistemas existentes
Actualización diaria de transacciones de cada uno de los subsistemas operativos y administrativos
Procesos de cierre de fin de mes, semestral y anual
Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo
Instalación y diseño de redes de comunicación
Coordinar lo relacionado con hardware y software del banco

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Técnico soporte
Departamento	
Área	Informática

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente de operaciones
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de informática
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Tres años de estudios universitarios en ingeniería o licenciatura en informática	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	2 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Mantenimiento software y hardware	X	
3.1.5 Edad	21 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Actitud de servicio		X	
Creativo		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Brindar soporte informático a los colaboradores del Banco del Pueblo, S. A.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Que el equipo de cómputo del banco se mantenga en óptimas condiciones.

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Dar mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo
Brindar asesoría informática
Realizar auditoría de los sistemas de información

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Técnico analista
Departamento	
Área	Informática

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente de operaciones
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de informática
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Tres años de estudios universitarios en ingeniería o licenciatura en informática	X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	2 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Procesamiento electrónico de datos, administración de redes, seguridad informática	X	
3.1.5 Edad	21 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Actitud de servicio		X	
Creativo		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Administrar y monitorear el sistema de procesamiento electrónico del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Administrar la red de comunicación del banco

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Realizar procesos de cierres de fin de mes, semestral y anual
Administrar el software utilizado por el banco
Realizar la actualización diaria del sistema de transacciones del banco

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Asesor Legal
Departamento	
Área	Asesoría Legal

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Presidente Consejo de Administración
2.2 Jefe Inmediato	Gerente General
2.3 Puestos que le reportan	ninguno

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1	Requisitos generales		
3.1.1	Estudios	Abogado y Notario	X
3.1.2	Inglés		X
3.1.3	Experiencia	3 años mínimo	X
3.1.4	Especialidad	Banca	X
3.1.5	Edad	32 años en adelante	X
3.1.6	Sexo	Masculino o femenino	

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.2	Requisitos personales		
	Habilidades personales		
	Comunicación	X	
	Trabajo en equipo	X	
	Capacidad de análisis y síntesis	X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Servir de apoyo para todas las áreas en lo relativo a leyes y formalización legal de las transacciones comerciales que se llevan a cabo diariamente en las dependencias del banco.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Atender los aspectos jurídicos legales del banco en salvaguarda de los intereses de la institución

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General.

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Brindar asesoría en contratos de toda índole, relacionados con los diferentes productos y servicios del banco.

Lograr la recuperación extrajudicial de créditos en procesos de demanda

Realizar toda clase de defensa contra reparos fiscales, demandas en los contencioso administrativo

Realizar laboral y administrativa.

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Gerente Administrativo
Departamento	
Área	Administrativa

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Presidente Consejo de Administración
2.2 Jefe Inmediato	Gerente General
2.3 Puestos que le reportan	jefe de recursos humano, servicios internos y jefe de seguridad

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1.1 Estudios	Administrador de empresas o ingeniero industrial		X
3.1.2 Inglés			x
3.1.3 Experiencia	4 años mínimo	X	
3.1.4 Especialidad	Banca, servicio al cliente, recursos humanos	X	
3.1.5 Edad	33 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Comunicación		X	
Trabajo en equipo		X	
Liderazgo para supervisar personal		X	
Manejo de relaciones humanas		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Mantener el edificio en condiciones de funcionalidad y proporcionar al personal, mobiliario y equipo y papelería para el desempeño de sus funciones
Coordinar todo lo relacionado con la seguridad del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Planificar, coordinar y dirigir eficientemente todas aquellas [areas relacionadas con la administración de los recursos del banco.
--

Planificar, coordinar y dirigir la administración adecuada del recurso humano, así como reclutar y seleccionar personal
---

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General.
---

## 6 FUNCIONES

### Actividades/Tareas

Planificar, organizar, coordinar todas las actividades de selección, reclutamiento, contratación, motivación y capacitación del personal
--

Controlar el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo
--

Controlar el pago en tiempo de bienes y servicios adquiridos
--

Llevar control de contratos de arrendamiento y mantenimiento
--

Coordinar mantenimiento de activos extraordinarios
--

Coordinar la realización de actividades sociales
--

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Recursos Humanos
Departamento	
Área	Recursos Humanos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente Administrativo
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

3.1 Requisitos generales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
	Pésum cerrado en administración de empresas, ingeniería industrial o psicología		
3.1.1 Estudios		X	
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	4 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Recursos humanos, reclutamiento y selección de personal	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Para comunicarse		X	
Para trabajar en equipo		X	
Creativo		X	
Empatía		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Administrar el recurso humano del banco, así como el reclutamiento y selección de personal y dar inducción al personal de reciente ingreso.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Planificar, coordinar y dirigir eficientemente todo lo relacionado con la administración del recurso humano

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General.

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Planificar, organizar y dirigir la selección, reclutamiento y contratación del personal
Control de prestaciones laborales
Llevar control de asistencia y puntualidad
Dar inducción al personal de reciente ingreso
Custodia de los expedientes personales de los colaboradores
Coordinar la realización de actividades sociales
Trámite, renovación y reposición de carnet IGSS e IRTRA
Solicitar y responder referencias laborales
Informar a contabilidad del movimiento de personal
Llevar control sobre el plan de vacaciones

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Servicios Internos
Departamento	
Área	Servicios Internos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente Administrativo
2.3 Puestos que le reportan	Recepcionista, mensajeros, conserjes, encargada de cafetería

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1 Requisitos generales			
3.1.1 Estudios	Pésum cerrado en administración de empresas, o ingeniería industrial		X
3.1.2 Inglés			X
3.1.3 Experiencia	2 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Compras, servicio al cliente	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino		

3.2 Requisitos personales		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
Habilidades personales			
Comunicación		X	
Servicio al cliente		X	
Trabajo en equipo		X	
Empatía		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Ofrecer un servicio y atención al cliente de excelencia a todos los colaboradores del banco.

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Atender los requerimientos de mobiliario y equipo, abastecimiento de insumos, papelería, y útiles necesarios para el desempeño de las labores de cada uno de los empleados que conforman el Banco del Pueblo, S. A.

### 5.2 Autoridad

Facultades otorgadas por la Gerencia General.

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Realizar compras de bienes y servicios
Supervisar el mantenimiento del equipo, instalaciones, vehículos, etc.
Administrar la proveeduría
Mantener y administrar instalaciones, bienes y edificio
Llevar el control del servicio de mensajería interna y externa
Administrar el servicio de café y otros servicios

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Mensajero
Departamento	
Área	Servicios Internos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente administrativo
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Servicios Internos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.1	Requisitos generales		
3.1.1	Estudios	Tercero básico	X
3.1.2	Inglés	No aplica	
3.1.3	Experiencia	1 año en puesto similar	X
3.1.4	Especialidad	ninguna	
3.1.5	Edad	19 años en adelante	X
3.1.6	Sexo	Masculino o femenino	

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
3.2	Requisitos personales		
Habilidades personales			
	Vocación de servicio	X	
	Proactivo	X	
	Rápido	X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Apoyar al área de servicios internos, en el traslado de correspondencia, dentro y fuera del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Atender los requerimientos de mobiliario y equipo, abastecimiento de insumos, papelería, y útiles necesarios para el desempeño de las labores de cada uno de los empleados que conforman el Banco del Pueblo, S. A.

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Recibir y entregar correspondencia a las distintas áreas del banco y fuera de él
Apoyar al área de cartera realizando el cobro a los clientes que así lo deseen
Realizar todas las gestiones que se le asignen

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Encargada de cafetería
Departamento	
Área	Servicios Internos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente administrativo
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Servicios Internos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Tercero básico		X
3.1.2 Inglés	No aplica		
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	ninguna		
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Femenino	X	

<b>3.2 Requisitos personales</b>		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Vocación de servicio		X	
Proactiva		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Brindar el servicio de café al personal y visitas

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Preparar el café todos los días, para los empleados y visitas

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Preparar café
Lavar la loza
Mantener limpia y ordenada el área de cocina
Atender reuniones y visitas que frecuentan el banco

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Conserje
Departamento	
Área	Servicios Internos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente administrativo
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Servicios Internos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Sexto primaria	X	
3.1.2 Inglés	No aplica		
3.1.3 Experiencia	1 año en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	ninguna		
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino o femenino	X	

<b>3.2 Requisitos personales</b>		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Vocación de servicio		X	
proactivo		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Mantener limpias las instalaciones del banco

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Que las oficinas del banco, en forma total, edificio, muebles y equipo estén permanentemente limpios

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Limpiar el piso y sacudir muebles y equipos todos los días
Limpiar vidrios una vez por semana
Sacar la basura de las oficinas todos los días

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Recepcionista
Departamento	
Área	Servicios Internos

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente administrativo
2.2 Jefe Inmediato	Jefe de Servicios Internos
2.3 Puestos que le reportan	

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Secretaria bilingüe	X	
3.1.2 Inglés		X	
3.1.3 Experiencia	2 año en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Servicio al cliente	X	
3.1.5 Edad	19 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Femenino	X	

<b>3.2 Requisitos personales</b>		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Vocación de servicio		X	
proactiva		X	
Buenas relaciones humanas		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Operar la planta telefónica y trasladar las llamadas a las diferentes extensiones

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Recepción y traslado de llamadas telefónicas

### 5.2 Autoridad

Ninguna

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Recibir llamadas y trasladarlas adonde corresponda
Recibir correspondencia, clasificarla, y trasladarla a las diferentes dependencias, a través de los mensajeros
Atender al público

Fecha de creación: noviembre 2009

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**1 INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del puesto	Jefe de Seguridad
Departamento	
Área	Seguridad

**2 ORGANIZACIÓN**

2.1 Jefe Superior	Gerente General
2.2 Jefe Inmediato	Gerente Administrativo
2.3 Puestos que le reportan	Guardias de seguridad

**3 PERFIL DEL PUESTO**

		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>3.1 Requisitos generales</b>			
3.1.1 Estudios	Tres años de estudios universitarios		X
3.1.2 Inglés	N/A		
3.1.3 Experiencia	2 años en puesto similar	X	
3.1.4 Especialidad	Seguridad bancaria	X	
3.1.5 Edad	28 años en adelante		X
3.1.6 Sexo	Masculino	X	

<b>3.2 Requisitos personales</b>		Requerimiento	
		Indispensable	Deseable
<b>Habilidades personales</b>			
Para comunicarse		X	
Para trabajar en equipo		X	
Creativo		X	
Empatía		X	

**4 OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades de seguridad, supervisar a los guardias de seguridad de la empresa que presta el servicio

## 5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

### 5.1 Responsabilidad

Atender los requerimientos de mobiliario y equipo, abastecimiento de insumos, papelería, y útiles necesarios para el desempeño de las labores de cada uno de los empleados que conforman el Banco del Pueblo, S. A.

### 5.2 Autoridad

Toma de decisiones con respecto a las medidas de seguridad a adoptar para resguardar a los empleados, clientes e instalaciones del banco

## 6 FUNCIONES

Actividades/Tareas
Supervisar a los guardias de seguridad, que cuenten con todos los implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones adoptando medidas preventivas para eliminar o neutralizar todo tipo de riesgo

Fecha de creación: noviembre 2009

# **ANEXO II**

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
DIRIGIDO AL PERSONAL DEL BANCO DEL PUEBLO, S. A.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Por favor indique el Área donde labora \_\_\_\_\_

1. Describa las cinco áreas de dominio o los conocimientos principales que considera son necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. Indique el porcentaje de dominio que tiene en las áreas descritas en la pregunta anterior.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. ¿Considera que algunos empleados del banco no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo?

Si  No

Si la respuesta es Sí, ¿cuál cree que es la causa?

- ◆ No hay capacitación constante por parte del Banco
- ◆ Falta de inducción
- ◆ Otros especifique  \_\_\_\_\_

4. ¿Qué medidas considera que deberían adoptarse para que los colaboradores desempeñen eficientemente sus atribuciones?

Que el Banco capacite a los empleados

Que se realice una evaluación del desempeño

Otras  especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Cree que es necesaria la capacitación en su área de trabajo?  
 Si  No  Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
6. Tomando en cuenta las atribuciones que tiene asignadas ¿en qué temas cree que necesita capacitarse? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
7. ¿Cree que la capacitación tiene impacto en el nivel de productividad?  
 Si  No  Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
8. Tiempo que tiene de laborar en el banco?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en el Banco, ha recibido algún curso de capacitación?  
 Si  No
10. ¿Qué cursos de capacitación ha recibido?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
11. ¿Hace cuánto tiempo fue la última capacitación que usted recibió?  
 7 meses a 1  1 a 2  2 a 3  Más de 3   
 año años años años
12. ¿Si su respuesta fue más de un año, por qué cree que no ha sido tomado (a) en cuenta para otros cursos de capacitación?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
13. ¿En alguna oportunidad, ha solicitado a su jefe inmediato, que se le tome en cuenta para recibir capacitación?  
 Si  No
14. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, fue atendida su petición?  
 Si  No

15. Cuándo capacita el banco a sus colaboradores?
- a) Cuando existe una necesidad específica en el puesto de trabajo
  - b) Cuando tiene conocimiento de un curso que será impartido
  - c) Otros  explique \_\_\_\_\_
16. Sabe usted si el banco cuenta con un plan de capacitación para el personal?
- Si  No
17. Considera que es importante que el banco cuente con un plan de capacitación para el personal?
- Si  No
18. ¿Cree usted que es necesario evaluar al personal luego de haber recibido algún curso de capacitación? Si  No
- Por qué \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# **ANEXO III**

## EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

<b>Nombre de la actividad:</b>	
<b>Entidad Organizadora / Instructor:</b> _____	
<b>Fecha de realización:</b> _____	<b>al</b> _____ <b>Total Horas de Capacitación:</b> _____
<b>Objetivo de la capacitación:</b>	
<b>Área:</b>	_____

**Instrucciones:** Califique con una "X" la forma en que, según su criterio, la experiencia y conocimientos adquiridos por el participante en la capacitación recibida han contribuido en el cumplimiento del objetivo de la capacitación.

Contribución al cumplimiento del objetivo de capacitación								
	Nombre del Participante	Determinante	En Alto Grado	En Mediano Grado	En Menor Grado	Ninguna Contribución	Aún no tuvo oportunidad de aplicar lo aprendido	Observaciones o comentarios
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								