

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

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO
FINANCIERO DEL PAÍS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GILMA YOLANDA HERNÁNDEZ ROSALES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

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

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración y Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
EXAMINADOR:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 02 de Mayo de 2013

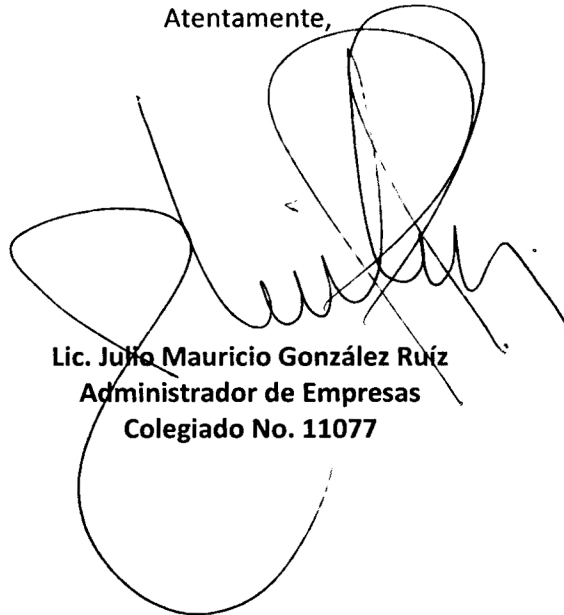
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMÓN-66-2012 de fecha 19 de julio de 2012, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS", el cual fue realizado por la estudiante Gilma Yolanda Hernández Rosales con carnet número 200213828.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que éste trabajo de tesis reúne los requisitos necesarios por lo que emito su aprobación, a efecto de que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 13-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de septiembre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 140-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de julio de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **GILMA YOLANDA HERNÁNDEZ ROSALES** autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por su amor incondicional, por guiarme y darme la sabiduría y fortaleza cada día y etapa de mi vida.
- A MIS PADRES:** Por su amor, apoyo, paciencia, consejos y como recompensa a sus esfuerzos.
- A MIS HERMANOS:** Por su cariño, apoyo y comprensión.
- A MIS SOBRINOS:** Para que mi logro sea ejemplo de superación y estímulo en su vida.
- A MI ESPOSO Y FAMILIA:** Por el amor y apoyo que me han brindado en toda circunstancia y cada consejo dado para alcanzar este logro.
- A MIS AMIGOS:** Por todos los momentos compartidos en el transcurso de nuestras carreras y vida personal, por su apoyo y amistad incondicional. Con cariño a Milvia Bailón (†).
- AGRADECIMIENTO:** A la Universidad de San Carlos de Guatemala.
A la Facultad de Ciencias Económicas.
A mi asesor de tesis: Lic. Mauricio González, por su apoyo y orientación durante la elaboración de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas según su actividad	1
1.1.1.1 Empresas del sector primario	1
1.1.1.2 Empresas del sector secundario	1
1.1.1.3 Empresas del sector terciario	1
1.2 Institución bancaria	2
1.2.1 Definición de bancos	2
1.2.2 Clasificación de los bancos	2
1.3 Administración	3
1.4 Proceso administrativo	4
1.4.1 Planeación	5
1.4.2 Organización	6
1.4.3 Dirección	6
1.4.4 Control	7
1.4.5 Integración	7
1.5 Gestión del talento humano	8
1.5.1 Proceso de la gestión del talento humano	10
1.5.1.1 Admisión de personas	11
1.5.1.2 Aplicación de personas	12

Contenido	Página
1.5.1.3 Compensación de personas	12
1.5.1.4 Mantenimiento de personas	12
1.5.1.5 Monitoreo de personas	13
1.5.1.6 Desarrollo de personas	13
1.6 Competencias laborales	13
1.6.1. Clasificación de las competencias	14
1.7 Capacitación	15
1.7.1. Objetivos de la capacitación	17
1.7.2. Clases de cambio	18
1.7.3 Normativa de capacitación para instituciones financieras	20
1.7.4 Proceso de capacitación	21
1.7.4.1 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	22
1.7.4.2 Diseño del plan de capacitación	27
1.7.4.3 Ejecución del plan de capacitación	32
1.7.4.4 Evaluación del plan de capacitación	34

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

2.1 JUSTIFICACIÓN	39
2.2 ANTECEDENTES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	40
2.2.1 Misión	41
2.2.2 Visión	42
2.2.3 Valores	42

Contenido	Página
2.2.4 Objetivos estratégicos	43
2.2.5 Estructura organizacional	43
2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.3.1 Técnicas de investigación	45
2.3.2 Instrumentos	48
2.3.3 Prueba piloto	48
2.4 SITUACIÓN ACTUAL	49
2.4.1 Características de la población	49
2.4.2 Perspectiva de los colaboradores (nivel operativo)	54
2.4.3 Perspectiva de los colaboradores (niveles medio y ejecutivo)	62
2.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	69

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

3.1 JUSTIFICACIÓN	72
3.2 OBJETIVOS	73
3.2.1 Objetivo general	73
3.2.2 Objetivos específicos	73
3.2.3 Alcance	73
3.2.4 Metas	74
3.3 PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	75
3.4 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN –DNC–	80
3.4.1 Método de detección de necesidades de capacitación	80
3.4.2 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación	80

Contenido	Página
3.4.3 Procedimiento para la aplicación del DNC	81
3.4.4 Matriz de brechas	94
3.5 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	99
3.5.1 Objetivos generales del plan de capacitación	100
3.5.2 Objetivos específicos del plan de capacitación	100
3.5.3 Metas del plan de capacitación	101
3.5.4 Elaboración de programas de capacitación	106
3.5.5 Costos del plan de capacitación	108
3.6 EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	116
3.6.1 Selección de proveedores	117
3.6.2 Logística para la realización del plan	117
3.7 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	121
3.7.1 Evaluación de la reacción	121
3.7.2 Evaluación del aprendizaje	124
3.7.3 Evaluación de la conducta	127
3.8 PRESUPUESTO	129
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	138

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	5
2.	Proceso de gestión del talento humano	11
3.	Clases de cambio de comportamiento logrado con la capacitación	19
4.	Proceso de capacitación	22
5.	Componentes básicos para programar la capacitación	28
6.	Ejecución de la capacitación	34
7.	Organigrama del Grupo Financiero	43
8.	Organigrama de la Gerencia de Operaciones	44
9.	Proceso de capacitación	75
10.	Esquema general del proceso propuesto de capacitación	76
11.	Proceso general propuesto de capacitación	77

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Objetivos organizacionales e individuales de la gestión del talento humano	9
2.	Personas como recursos y como socias de la organización	10
3.	Clasificación de las competencias	15
4.	Niveles de análisis para determinar necesidades de capacitación	24
5.	Características del plan de capacitación	31
6.	Tipos de programas	32
7.	Niveles básicos para evaluar la capacitación	36
8.	Censo Gerencia de Operaciones puestos considerados	46
9.	Distribución del nivel técnico encuestado	47
10.	Distribución del nivel medio y ejecutivo entrevistado	47
11.	Proveedor de la capacitación	57
12.	Momento en el cuál se realiza evaluación de la capacitación	64
13.	Frecuencia con la cual se realiza el diseño de la capacitación	68
14.	Descriptor de puesto propuesto para la Gerencia de Operaciones	84
15.	Escala: nivel de dominio de funciones que requiere el puesto	87
16.	Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en las funciones del puesto	87
17.	Escala: nivel de dominio de conocimientos informativos que requiere el puesto	88
18.	Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en conocimientos informativos del puesto	88
19.	Escala: nivel de dominio de competencias genéricas que requiere el puesto	89
20.	Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en competencias genéricas	89
21.	Diagnóstico de necesidades de capacitación con base puesto-persona	90

No.	Título	Página
22.	Matriz de brechas en funciones	95
23.	Matriz de brechas en conocimientos informativos	97
24.	Matriz de brechas en competencias genéricas	98
25.	Plan de capacitación para cursos técnicos - escenario 1	102
26.	Plan de capacitación para cursos de desarrollo – escenario 1	104
27.	Plan de capacitación para cursos de gestión – escenario 1	105
28.	Programa de cursos	107
29.	Primer escenario económico	108
30.	Segundo escenario económico	111
31.	Plan de capacitación cursos técnicos - escenario 2	112
32.	Plan de capacitación para cursos de desarrollo – escenario 2	114
33.	Plan de capacitación para cursos de gestión – escenario 2	115
34.	Lista de Actividades a realizar antes y después de la capacitación	120
35.	Evaluación de reacción	122
36.	Evaluación del aprendizaje	125
37.	Evaluación de conducta	128
38.	Presupuesto de honorarios	130
39.	Presupuesto de equipo y materiales	130
40.	Presupuesto de alimentación	131
41.	Presupuesto general estimado para la implementación del plan de capacitación	131

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Distribución de los colaboradores por rangos de edad	50
2.	Distribución de los colaboradores por género	51
3.	Nivel académico de los colaboradores	52
4.	Tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en la institución	53
5.	Forma de haber adquirido el conocimiento para desempeñar las funciones del puesto	55
6.	Participación de los colaboradores en talleres de capacitación	56
7.	Frecuencia de la capacitación recibida	59
8.	Necesidad de capacitación según el puesto de trabajo	61
9.	Calidad de la capacitación que han recibido los colaboradores	62
10.	Evaluación del conocimiento adquirido en capacitación	63
11.	Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación	65
12.	Existencia de un proceso de capacitación	67

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Escala para la calificación de funciones	82
2.	Tabulación de pruebas pres y post de capacitación	127

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país, el cual se dedica a la prestación de servicios financieros y de seguros a más de cuatro millones de clientes en toda Guatemala. Dentro de la Gerencia de Operaciones se encuentran las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, quienes diariamente brindan su apoyo y soporte a las unidades administrativas, agencias, empresas y clientes internos y externos, buscando cumplir con sus objetivos estratégicos.

El recurso humano hoy en día es uno de los elementos más importantes en las organizaciones por los conocimientos, habilidades y actitudes que este aporta, ayudando con ello al crecimiento de la organización y a la ventaja competitiva que estas buscan; es por ello que están conscientes que la capacitación a los empleados es un tema que deben tratar con especial atención, ya que derivado de esta, el personal que se encuentre mejor calificado les generará mayor productividad.

La capacitación actualmente facilita a los colaboradores las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias, logrando la preparación óptima de un trabajador para el desempeño de sus funciones; y como proceso la capacitación debe ser organizada, planificada y controlada, estableciendo cada una de las actividades que se deban realizar para garantizar su efectividad y el logro de los objetivos.

En el presente trabajo de tesis se realiza la propuesta de un proceso de capacitación para la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país, específicamente para las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, con la finalidad de proporcionar los lineamientos e instrumentos necesarios que permitan la actualización de conocimientos,

habilidades y actitudes de los colaboradores, para la disminución de las brechas de lo que el colaborador sabe y hace contra lo que requiere el puesto.

Los tres capítulos que integran el documento describen aspectos relevantes para el proceso mencionado, en el Capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y que permiten tener un criterio más amplio sobre la administración del recurso humano, la capacitación y todo su ciclo: detección de las necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, ejecución y evaluación de la capacitación, entre otros temas.

En el Capítulo II, se describen los antecedentes de la Gerencia de Operaciones, la metodología de la investigación realizada, la situación actual sobre el proceso de capacitación y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales permitieron justificar e identificar la necesidad de la implementación de un proceso de capacitación en la Gerencia de Operaciones, específicamente en las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo.

En el Capítulo III, se desarrolla la propuesta del proceso de capacitación, incluyéndose los lineamientos e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación, el diseño, la ejecución y evaluación del plan de capacitación, dándose los objetivos generales y específicos del plan, así como la propuesta del plan de capacitación para los colaboradores, incluyendo los programas de cada curso.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del informe como resultado del análisis realizado, seguidas por la bibliografía correspondiente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Empresa se define como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.” (9:3)

De conformidad con lo establecido en el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, una empresa es un comerciante, una sociedad mercantil, bancos, aseguradoras y análogas, quienes buscan obtener beneficios, así como también las instituciones y entidades públicas, cada una regida por lo establecido en la ley.

1.1.1 Tipos de empresas según su actividad

1.1.1.1 Empresas del sector primario: Empresas cuyo elemento básico se obtiene directamente de la naturaleza, dentro de ellas encontramos las que se dedican a la agricultura, ganadería, caza, pesca, minerales, petróleo, etc.

1.1.1.2 Empresas del sector secundario: Conocido también como sector industrial, son todas aquellas empresas que se dedican a la transformación de la materia prima para la producción de productos o bienes, dentro de este tipo se pueden mencionar empresas de construcción, de textiles, etc.

1.1.1.3 Empresas del sector terciario: Son empresas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro, que utilizan la capacidad humana para realizar trabajos físicos e intelectuales, dentro de estas se pueden mencionar las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. El Grupo Financiero objeto de

investigación se encuentra dentro del sector terciario ya que es una institución que ofrece servicios de intermediación financiera.

1.2 Institución bancaria

1.2.1 Definición de bancos

“Son instituciones financieras que cumplen la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad” (1:s.p).

Estas entidades pueden ser públicas o privadas, están regidas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos, estrechamente vinculadas con el Banco Central (Banco de Guatemala), la cual es una entidad autónoma que regula las operaciones de todo el sistema bancario.

La función principal de los bancos es servir de intermediarios en las operaciones de crédito, es decir entre deudores y acreedores, entre capital y trabajo, estos contribuyen al desarrollo de la economía del país y coadyuvan al desarrollo del sistema productivo nacional, proporcionando financiamiento a la industria, al comercio, a la agricultura, los servicios y la vivienda, entre otros.

1.2.2 Clasificación de los bancos

Por las operaciones que realizan los bancos se dividen de la siguiente forma:

a. “Bancos comerciales

Son instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y de ahorro con el objeto de invertir su producto en operaciones activas.

b. Bancos hipotecarios

Se caracterizan porque su operación activa principal es la concesión de préstamos con garantía de bienes inmuebles, principalmente en operaciones de mediano y largo plazo.

c. Bancos de capitalización

Son instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización y reciben primas de ahorro comprometiéndose a devolverle al ahorrante un capital determinado cuando se cumpla el plazo fijado en el contrato, plazo que no podrá exceder de veinticinco años.

d. Bancos comerciales e hipotecarios

Los bancos habilitados a la vez como bancos comerciales e hipotecarios emiten sus acciones como una sola entidad y se rigen como los bancos de categoría única.

Las principales actividades que desarrolla el sistema bancario nacional, son las siguientes:

- Operaciones Activas
 - Concesión de préstamos
 - Descuento de documentos
 - Compra de valores o títulos emitidos por otras empresas o entidades
- Operaciones Pasivas:
 - Aceptación de toda clase de depósitos
 - Emisión de cartas de crédito
 - Emisión de bonos u otros títulos similares
- Operaciones Indiferenciales:
 - Compra y venta de moneda extranjera
 - Venta de otros activos
 - Custodia de valores” (8:30)

1.3 Administración

La administración “constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la

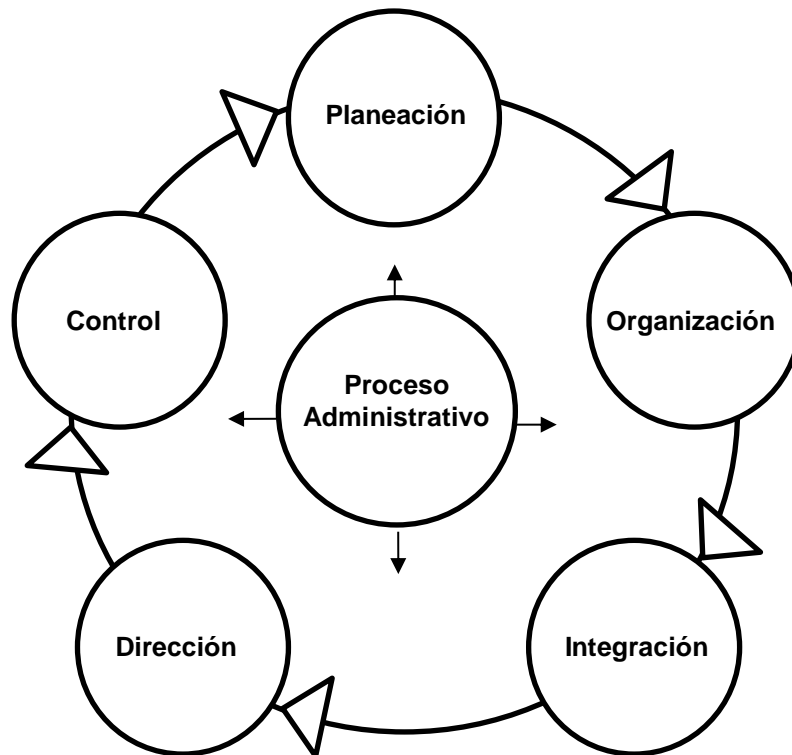
administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.” (3:2)

La administración constituye en todas las organizaciones el eje y manejo de las mismas, ya que permite establecer procesos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos no solo humanos, sino también financieros y materiales con que dispone la organización, para cumplir su misión, lograr su visión y objetivos. En lo que se refiere al recurso humano, la administración proporciona lineamientos para optimizar y aprovechar el conocimiento, actitudes, habilidades y destrezas de las personas, por lo que toda organización debe enfocarse en el desarrollo y mantenimiento de su personal, para lograr competitividad y efectividad.

1.4 Proceso administrativo

Como se muestra en el esquema 1, el proceso administrativo conlleva diferentes etapas sucesivas y que se interrelacionan para llevar a cabo la administración, es decir que mediante la planeación, organización, integración, dirección y control las organizaciones logran sus objetivos, ya que cada una de estas etapas les permite crear procesos, técnicas y métodos a través de los cuales el conjunto de actividades que realiza una empresa siguen un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y los recursos que posee. Considerando lo anterior, el proceso administrativo relacionado al recurso humano, dirige, coordina, motiva, desarrolla, capacita y mantiene al personal para el óptimo desempeño en sus funciones.

Esquema 1 Proceso Administrativo



Fuente: Adaptación tomada de Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Página 31.

1.4.1 Planeación

“Es una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar adonde queremos llegar en un futuro deseado.” (12:69) Es decir, la planeación se realiza de forma cotidiana no solo en lo laboral, sino también en lo personal ya que permite decidir acciones que se realizarán en un futuro, e implica establecer los objetivos que las organizaciones desean alcanzar con cada una de las actividades que realizarán, determinando los medios, riesgos y estrategias para lograrlos. La planificación contempla la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, procedimientos, programas,

presupuestos, normas y políticas con las que toda organización alcanzará eficientemente los resultados deseados.

1.4.2 Organización

“Es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.” (12:70)

La organización permite a las empresas contar con estructuras definidas para llevar a cabo las actividades de las mismas, con la organización se evita la duplicidad de funciones, se mantiene una buena comunicación y ambiente lo que coadyuva al logro de los objetivos de las empresas. En esta etapa del proceso se ordenan y distribuyen las actividades que se desarrollan en una organización, la autoridad que se ejercerá y los recursos asignados. Permite tener una estructura técnica de las relaciones que deben darse entre funciones, jerarquías y puestos, que se reflejan en los organigramas generales y específicos de las organizaciones.

1.4.3 Dirección

“La dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.” (12:508)

A través de la dirección los líderes dirigen e influyen en las personas para que estas realicen su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización. Dentro de los elementos de la dirección, se encuentran el liderazgo, la motivación, la comunicación y la supervisión, así pues todo buen líder debe poseer en su perfil la estimulación de dichos elementos, así como también debe

tener toma de decisiones, autoridad, influencia, mando, delegación y coordinación, para influenciar en buena manera sobre su equipo de trabajo.

1.4.4 Control

“La función del control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.” (12:609)

Con el control se comparan los resultados con los objetivos, se obtiene retroalimentación sobre el desempeño de las personas, y permite identificar brechas u oportunidades para plantear planes de acción y cambios que contribuyan con los objetivos tanto del equipo como de la organización.

1.4.5 Integración

Para fines de investigación se dejó de último el proceso de Integración, que según Harold Koontz, Cyril O'Donnel y Heinz Wehrich, la integración de personal, “se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.” (12:413)

En esta etapa del proceso administrativo, se dota a las organizaciones del personal para ocupar cada uno de los puestos en las mismas y lograr eficiencia en el desempeño, pero acompañado de un proceso que le permita a la organización integrar al personal idóneo y desarrollarlo. En la actualidad, el capital humano es la pieza principal en las organizaciones, por lo que estas optimizan e invierten en la constante actualización de conocimientos de su personal, para lograr ser exitosas.

1.5 Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (5:9)

La gestión del talento humano suministra a la organización empleados bien capacitados y motivados, les permite a los empleados el aumento de la autorrealización y la satisfacción en el trabajo, ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, le proporciona competitividad, y desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo.

La gestión del talento humano está conformada por dos pilares que son las personas y las organizaciones, debido a que las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, y las organizaciones dependen de las personas para lograr sus objetivos. Las personas, aportan ideas para mejorar el trabajo en las empresas, tienen participación activa, son leales y proporcionan competitividad a las organizaciones, entre otros, por lo que la gestión del talento humano se basa en la relación ganar-ganar, donde tanto la empresa como las personas logran sus objetivos y obtienen beneficios.

Cuadro 1

Objetivos organizacionales e individuales de la gestión del talento humano

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Supervivencia✓ Crecimiento sostenido✓ Rentabilidad✓ Productividad✓ Calidad en los productos y servicios✓ Reducción de costos✓ Participación en el mercado✓ Nuevos mercados✓ Nuevos clientes✓ Competitividad	<ul style="list-style-type: none">✓ Mejores salarios✓ Mejores beneficios✓ Estabilidad en el empleo✓ Seguridad en el trabajo✓ Calidad de vida en el trabajo✓ Satisfacción en el trabajo✓ Consideración y respeto✓ Oportunidades de crecimiento✓ Libertad para trabajar (autonomía)✓ Liderazgo participativo✓ Orgullo de la organización

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 5.

El recurso humano hoy en día se ha convertido en el elemento más importante en las empresas, es considerado socio porque aporta conocimientos, habilidades, y destrezas pero sobre todo aporta inteligencia que ayuda a las empresas a la toma de decisiones, al logro de sus objetivos, su misión y alcanzar su visión, en consecuencia el recurso humano es el capital intelectual de las organizaciones.

Cuadro 2

Personas como recursos y como socias de la organización

PERSONAS COMO RECURSOS	PERSONAS COMO SOCIAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Empleados aislados en los cargos✓ Horario establecido con rigidez✓ Preocupación por las normas y reglas✓ Subordinación al jefe✓ Fidelidad a la organización✓ Dependencia de la jefatura✓ Alineación en relación con la organización✓ Énfasis en la especialización✓ Ejecutoras de tareas✓ Énfasis en las destrezas manuales✓ Mano de obra	<ul style="list-style-type: none">✓ Colaboradores agrupado en equipos✓ Metas negociadas y compartidas✓ Preocupación por los resultados✓ Atención y satisfacción al cliente✓ Vinculación a la misión y visión✓ Interdependencia entre colegas y equipo✓ Participación y compromiso✓ Énfasis en la ética y la responsabilidad✓ Proveedores de actividades✓ Énfasis en el conocimiento✓ Inteligencia y talento

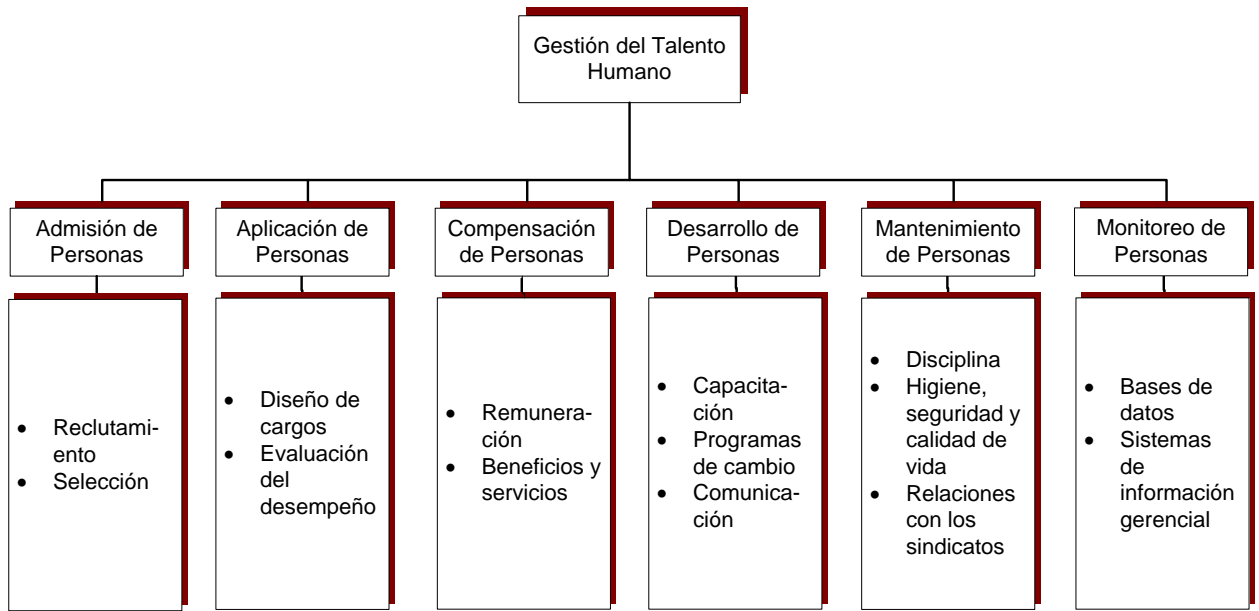
Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 8.

1.5.1 Proceso de la gestión del talento humano

“Se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.” (6:2) Los procesos de la gestión del talento humano, permiten a las organizaciones administrar de forma eficiente el trabajo de las personas, a través de políticas, procedimientos y prácticas, que les permiten mantener ambientes de trabajo agradables, personal motivado e identificado con los objetivos de la organización, obteniendo productividad y ventaja competitiva, enfocándose siempre al desarrollo individual y organizacional, lo cual logra a través de sus diferentes procesos: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Esquema 2

Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 13.

1.5.1.1 Admisión de personas

“Constituye la ruta de acceso de las personas a la organización; representa la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.” (5:82) Es decir que es el proceso que ayuda a incorporar a las personas idóneas en la organización, mediante el reclutamiento y la selección de la fuerza humana en potencia. Cabe mencionar que en la Gerencia de Operaciones, el proceso de reclutamiento y selección se realiza conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero, basándose en los perfiles y descriptores de puestos.

1.5.1.2 Aplicación de personas

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.” (5:13) Con este proceso las organizaciones integran a los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo, orientándoles en las funciones, tareas y actividades que deben realizar para desempeñar su trabajo, haciendo uso de los descriptores de puestos, para posteriormente ser evaluados en cuanto a su desempeño y rendimiento. En el Grupo Financiero, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de integrar al nuevo personal mediante “capacitaciones” que en realidad son inducciones en las cuales se les da a conocer a los colaboradores la filosofía y cultura organizacional, para luego trasladarlos a sus puestos de trabajo, en donde los jefes de área se encargan de capacitarles en las funciones específicas del puesto.

1.5.1.3 Compensación de personas

“Se entiende como todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones.” (6:396) Es decir que la compensación es el proceso con el cual se incentiva, recompensa y motiva a las personas en una organización, mediante el desempeño, los resultados y metas obtenidas, el tiempo laboral, y el cargo que ocupan, brindándoles una estructura salarial competitiva. Es importante que en este punto, se cuente con un sistema salarial acorde al tipo de empresa, el mercado y competencia existente, para ofrecer estabilidad salarial y laboral a los empleados.

1.5.1.4 Mantenimiento de personas

Proceso mediante el cual las organizaciones crean y dan mantenimiento a las condiciones ambientales, psicológicas y sociales de trabajo que rodean a las

personas, considera las relaciones con los colaboradores y sindicatos, la higiene, seguridad y calidad de vida.

1.5.1.5 Monitoreo de personas

Proceso con el cual las organizaciones acompañan, controlan y retroalimentan la calidad de trabajo y comportamiento de las personas.

1.5.1.6 Desarrollo de personas

“Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos, comportamientos y les permita ser más eficaces en lo que hacen.” (5:302) El desarrollo se refiere a la actualización y formación que recibe una persona para el crecimiento profesional y personal a fin de estimular la efectividad en el cargo, ayuda a las personas a manejar las responsabilidades futuras a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad, permite abrir la mente de las personas para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que les permitirá crecer personal y profesionalmente.

Cabe hacer la diferencia entre desarrollo y capacitación, por lo que desarrollo es a largo plazo y se entiende como el progreso en aprendizaje que una persona tendrá y que le servirá para crecer profesionalmente, en tanto la capacitación prepara a las personas para un mejor desempeño en sus puestos actuales.

1.6. Competencias laborales

“Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. (INTECAP, Modelo Norte, 2000).” (10:37) Derivado del concepto anterior, las competencias laborales son todos aquellos conocimientos, habilidades y

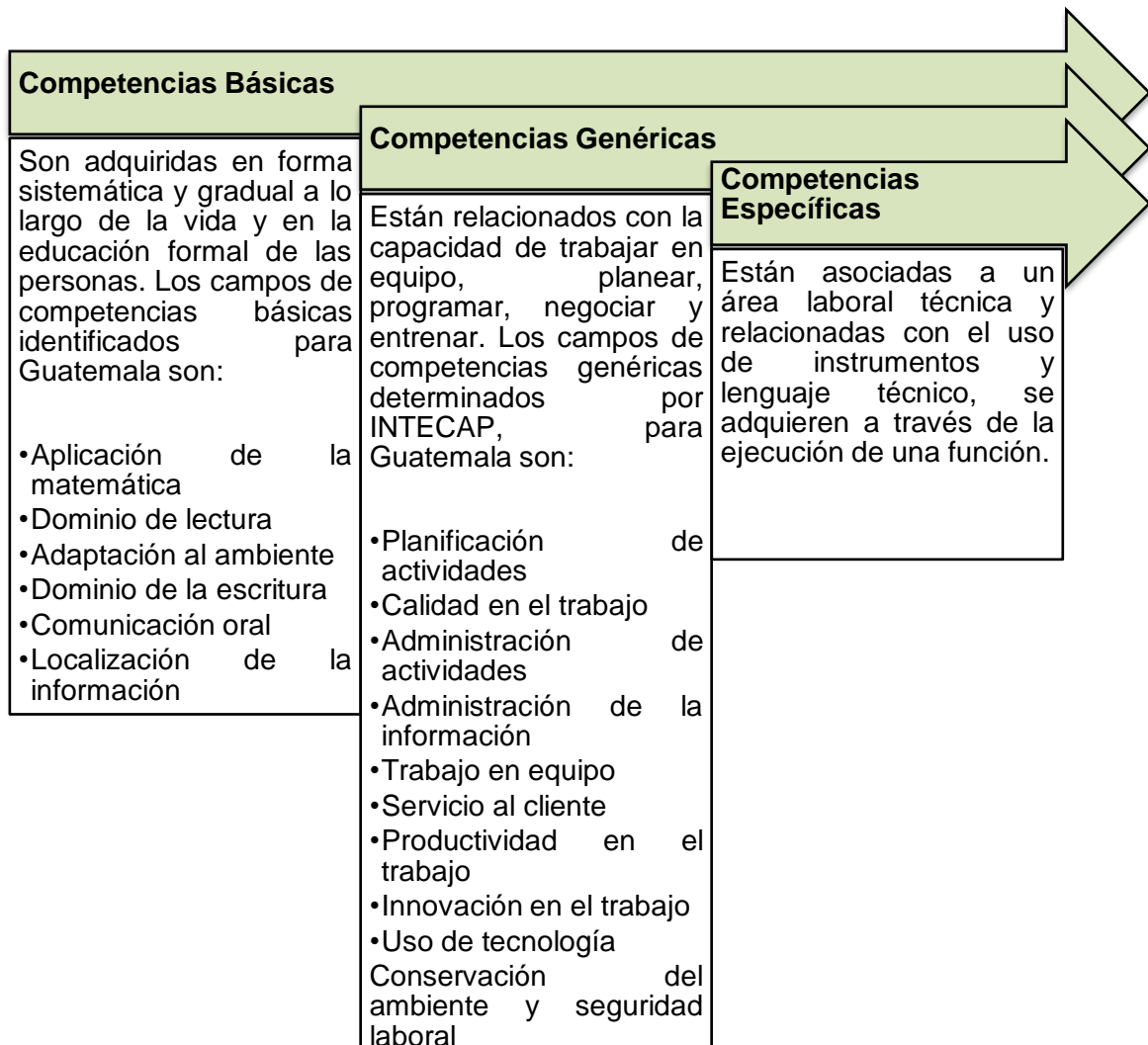
actitudes que una persona posee y por medio de los cuales logrará el desempeño de sus funciones en el área laboral.

Hoy en día las empresas emplean las competencias laborales para lograr la competitividad y estar a la vanguardia, es por ello que en el Grupo Financiero objeto de estudio, se están implementando las mismas, visualizándose en los descriptores de puestos para que las personas que ocupen los mismos apliquen las competencias que requiere el puesto para alcanzar los objetivos de la institución.

1.6.1 Clasificación de las competencias

De acuerdo al INTECAP, el modelo establecido en Guatemala se ha tomado como referencia del modelo de Inglaterra, que cuenta con tres tipos de competencias: competencias básicas, genéricas y específicas.

Cuadro 3
Clasificación de las competencias



Fuente: Elaboración propia con base a INTECAP. Gestión por competencia laboral. Edición 02.

1.7 Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (17:20)

De acuerdo al concepto anterior, la capacitación facilita a los colaboradores, las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para que estos realicen su trabajo de acuerdo a estándares establecidos, en la actualidad las organizaciones están conscientes que la capacitación a los empleados es un tema que deben tratar con especial atención, ya que derivado de este proceso, el personal que se encuentre mejor calificado en relación a conocimientos, destrezas y actitudes, les generará productividad aportando con ello al crecimiento de la empresa y a la ventaja competitiva que estas buscan.

Actualmente en el grupo financiero objeto de investigación, se imparten capacitaciones al personal de la siguiente manera: al personal de nuevo ingreso ya sea para agencias o administración, al momento de ingresar se le da una inducción a la filosofía organizacional de la institución, asimismo, algunas unidades administrativas les orientan en relación a los procedimientos que deben seguir, cabe mencionar que la Gerencia de Operaciones y cada una de sus áreas les dan al personal de nuevo ingreso una guía en la cual se les da a conocer las funciones de la Gerencia, así como también se les orienta sobre puntos críticos como lo son los cobros por cuenta ajena, el manejo de efectivo, los tipos de consultas en los que les apoya el Escritorio de Ayuda y las gestiones que recibe Asistencia al Cliente, los tipos de documentos que resguarda la Bóveda de Documentos Valorizados y la unidad de Control y Calidad de Expedientes, el envío y recepción de correspondencia, el funcionamiento de la Compensación, y las operaciones de las carteras de ahorro, monetarios y plazo fijo, la administración de la Tarjeta de Débito y de la Banca Virtual, así como también se les presenta la página de manuales la cual la Dirección de Procesos trabaja para mantener informado al personal de las agencias sobre las políticas, normas y uso del sistema que deben seguir para llevar a cabo las diferentes transacciones. Seguidamente se traslada al personal a sus puestos de trabajo para que se capaciten en las funciones que desempeñaran.

Adicionalmente, el Grupo Financiero cuenta con una herramienta (E-learning) en la que coloca cursos para el personal de agencias sobre el Lavado de Dinero y otros Activos, el manual de Ética del Grupo Financiero, y acreditamiento de planillas en agencias, así mismo, se elaboran manuales de políticas, normas y procedimientos dirigidos especialmente al personal de agencias para que tengan a su disposición los manuales de los procedimientos que deben realizar, como por ejemplo, un receptor puede consultar en dicha página el procedimiento que debe seguir para operar un nuevo cobro o un cobro ya existente, una plataforma de servicio al cliente integrada por colaboradores pueden consultar como realizar el trámite de un crédito desde su ingreso hasta su desembolso. Es importante mencionar en este punto que el área que se encarga de realizar dichos manuales es la Dirección de Procesos que pertenece a la Gerencia de Operaciones.

Lo indicado anteriormente está enfocado al personal de agencias, sin embargo en relación a la capacitación que se le brinda al personal administrativo, a través de la herramienta E-learning se colocan únicamente los cursos de Lavado de Dinero y otros Activos, así como el Manual de Ética, adicionalmente el Departamento de Recursos Humanos, quien posee la sección de Capacitación y Desarrollo, se encarga de poner a disposición de los colaboradores del área administrativa cursos que las mismas áreas solicitan cuando detectan una necesidad, un problema, o bien cursos generales, como por ejemplo seguridad de la información, educación financiera, entre otros, de igual manera cursos que van dirigidos ya sea al personal que desee participar o personal seleccionado, pero esta forma de impartir capacitación no contempla las necesidades acorde a los puestos o necesidades que hayan sido detectadas previamente y que permitan cerrar brechas.

1.7.1 Objetivos de la capacitación

Entre los objetivos de la capacitación, se pueden mencionar:

- “Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Promover la comunicación en toda la organización.”(19:149)
- Cerrar la brecha entre los resultados deseados y los reales.
- Alcanzar niveles de desempeño de los trabajadores.

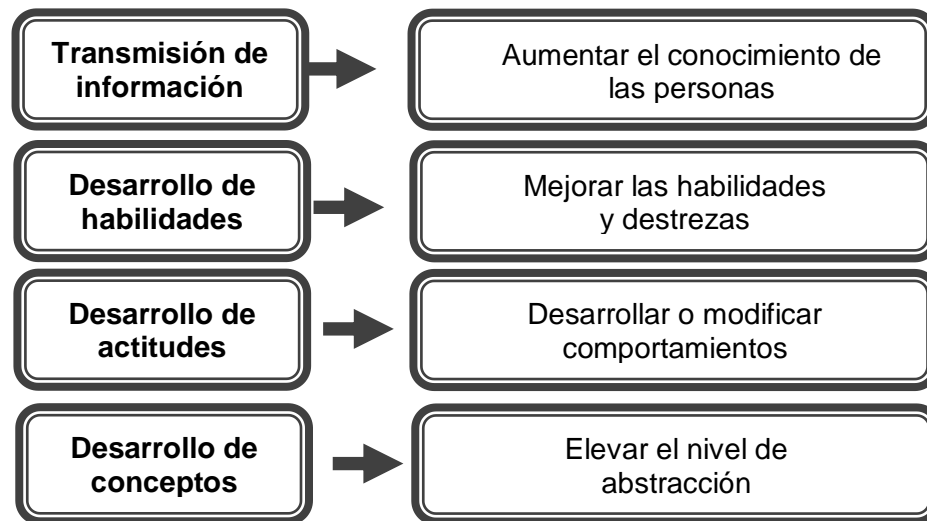
Con la capacitación se logra que las personas aumenten su conocimiento a través de la información que reciben, mejoren sus habilidades y destrezas, desarrollen o mejoren actitudes para prestar un excelente servicio al cliente, o bien eleven su nivel de abstracción, es por ello que la capacitación busca el cambio de comportamiento de las personas para que estas sean generadoras de ideas, proactivas, innovadores y mejoren su desempeño.

1.7.2 Clases de cambio

Mediante la capacitación las personas aprenden habilidades, desarrollan actitudes diferentes y adquieren conocimientos nuevos o refuerzan los conocimientos existentes, es por ello que con la capacitación se logra el cambio en diferentes comportamientos.

Esquema 3

Clases de cambio de comportamiento logrado con la capacitación



Fuente: Adaptación tomada de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 306.

A. Transmisión de información: “Preparar al trabajador a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, las políticas y las normas de la organización. Asimismo, debe dar las instrucciones que ha de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello su integración al trabajo.” (15:34)

Este tipo de cambio consiste en integrar al personal a la organización, brindándole información sobre la misión, visión, objetivos, productos y servicios, políticas, normas y procedimientos de la organización; en el grupo financiero objeto de investigación, esta información se da en la inducción al personal de nuevo ingreso, y ya en el puesto, mediante comunicados que se envían a través de las diferentes herramientas, en el que se le informa al personal sobre nuevos productos o políticas.

B. Desarrollo de habilidades: “Favorecer la adaptación del personal a los cambios que se lleven a cabo tanto en maquinaria o equipo como en procedimientos administrativos o de producción.” (15:34) Es decir, que la persona desarrolla conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas al puesto en cuanto a tareas, operaciones y equipos que utiliza, para realizar de forma eficiente sus funciones.

C. Desarrollo de actitudes: “Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.

D. Desarrollo de conceptos: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.” (5:306) Se refiere al aprendizaje que se da mediante la capacitación, al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas.

1.7.3 Normativa de capacitación para instituciones financieras

La Junta Monetaria de Guatemala, en el anexo a la resolución JM-191-2001 Reglamento para prevenir y detectar el lavado de activos, se indica que las instituciones financieras supervisada deberá planificar y ejecutar programas permanentes de capacitación al personal, relativos la prevención y detección del lavado de activos.

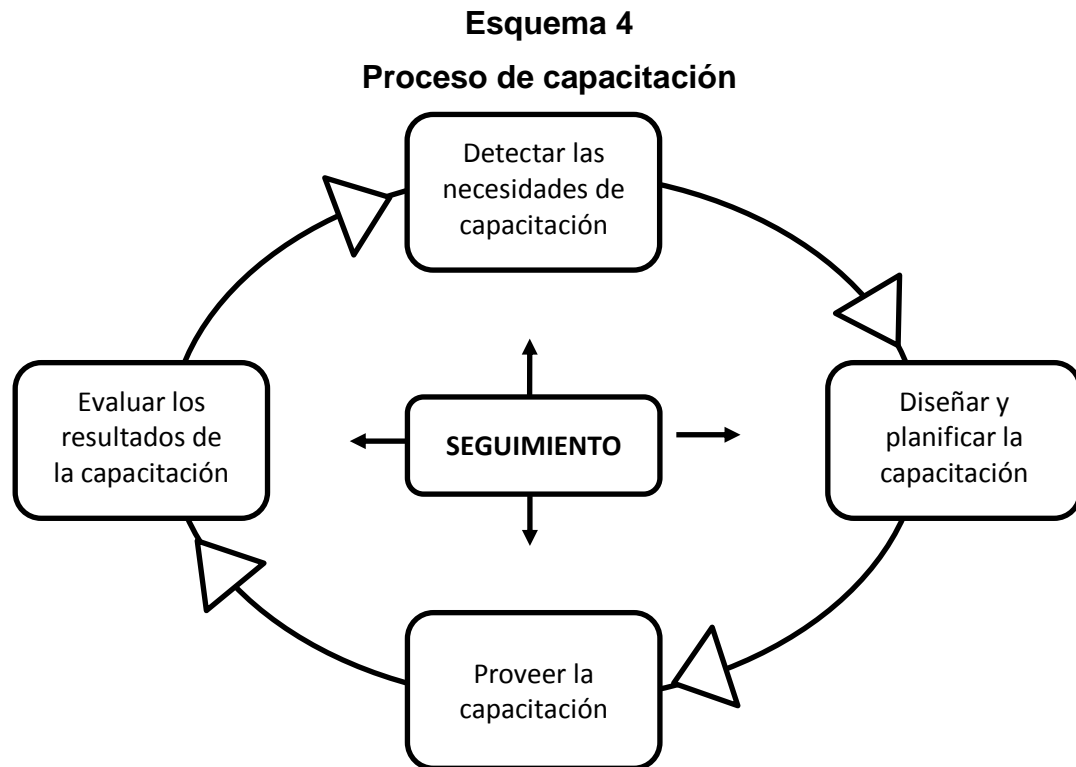
Derivado de lo anterior el Grupo Financiero está obligado a mantener una programación constante de capacitación para los colaboradores con relación a la prevención del lavado de dinero u otros activos y al financiamiento del terrorismo, siendo esta la única capacitación normada y auditada por la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial (IVE). La fundamentación legal se encuentra en la ley contra el lavado de dinero u otros activos, decreto número 67-2001 en el “Artículo 19. Programas. Las personas

obligadas deberán adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos. Estos programas incluirán, como mínimo: a) Procedimientos que aseguren un alto nivel de integridad del personal y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los empleados. b) Capacitación permanente al personal e instrucción en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que se derivan de esta ley. La capacitación también deberá abarcar el conocimiento de técnicas que permitan a los empleados detectar las operaciones que puedan estar vinculadas al lavado de dinero u otros activos y las maneras de proceder en tales casos. c) Establecimiento de un mecanismo de auditoria para verificar y evaluar el cumplimiento de programas y normas. d) La formulación y puesta en marcha de medidas específicas para conocer e identificar a los clientes. Asimismo las personas obligadas deberán designar funcionarios gerenciales encargados de vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos, así como el cumplimiento de las obligaciones que la presente ley impone, incluidos el mantenimiento y envío de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas e inusuales. Estos funcionarios servirán de enlace con las autoridades competentes. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial deberá velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente artículo.” (2:s.p)

1.7.4 Proceso de capacitación

“Capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.” (5:306) Como proceso que es la capacitación, esta lleva varios pasos consecuentes los cuales se deben realizar para lograr una capacitación efectiva y que responda a las necesidades de la organización, esta permite también que se actualicen los

conocimientos del personal para el aprovechamiento tanto del talento humano por la organización como el desarrollo para las personas.



Fuente: Adaptación tomada de Directrices para capacitación. Norma Internacional ISO 10015. Tomado de <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%2010015%202099.pdf>.

1.7.4.1 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

“Se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.” (15:110)

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es el primer paso en el proceso de capacitación, con el cuál se identifican las necesidades reales para la

actualización de los empleados en una organización, es decir conocer lo que una persona debería saber y hacer y lo que realmente sabe y hace. Este permite plantear los objetivos del plan de capacitación, así como el diseño del contenido del plan.

Toda organización tiene necesidades de capacitación, y las ven manifestarse al momento de surgir determinado problema, por lo que al presentarse este empiezan a capacitar a su personal, sin embargo toda organización debe contar con lineamientos e instrumentos técnicos que le ayuden a contar con el inventario de necesidades de capacitación para ayudarle a mitigar futuros problemas o riesgos por falta de capacitación, por lo que para realizar un DNC se deben seguir varios pasos que según Smith Barry J., y Delahaye, Brian L., en su libro “El ABC de la Capacitación Práctica”, éstos pueden ser tres: recopilación de datos, investigación y análisis.

Recopilación de datos: Se refiere a obtener toda la información necesaria para detectar oportunidades de capacitación, las cuales van desde mantener contacto con personas en toda la organización, revisar las políticas, objetivos y normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo, y documentos que resuman el estado de la organización.

Investigación: Al identificarse una necesidad de capacitación, se debe iniciar la investigación, para reunir datos más específicos, y determinar si las necesidades encontradas son prioritarias, o hay otras que requieren de mayor atención, haciendo uso de técnicas como la observación, la entrevista, pruebas, entre otras.

Análisis: “comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe.” (18:77)

Cuadro 4

Niveles de análisis para determinar necesidades de capacitación

Análisis de la organización	Se refiere al diagnóstico de la organización, su misión, visión y objetivos, políticas, normas y clima organizacional, para determinar el reforzamiento a través de la capacitación.
Análisis de puestos	Se refiere al diagnóstico en el puesto, es decir, en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que este requiere enfocándose en las tareas.
Análisis de los recursos humanos	Se refiere a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que las personas deben tener para alcanzar los objetivos organizacionales, y realizar las tareas asignadas.

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 311.

El DNC proporciona los datos para definir los objetivos de capacitación, a quien debe capacitarse y el contenido del plan.

En el Grupo Financiero y en la Gerencia de Operaciones, el diagnóstico de necesidades de capacitación se realiza de forma empírica, por lo que al surgir una necesidad de capacitación se solicita a la Sección de Capacitación y Desarrollo el curso que minimice el problema o bien sin existir un problema se solicita la autorización para capacitar al personal en el uso de herramientas que les permitan desarrollar de una mejor forma sus tareas.

A. Métodos para la detección de necesidades de capacitación (DNC)

Roberto Pinto, define cuatro tipos de métodos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación:

DNC con base en puesto – persona: Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto. Se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización. Este método se aplica cuando existe una rotación del personal considerable (más del 20% anual).

Ventajas:

- Es una base necesaria para sistematizar la capacitación, su aplicación contribuye a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- Califica la labor de los supervisores.
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

Desventajas:

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas.
- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga al personal a participar en un esfuerzo siguiente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

DNC con base en problemas: Se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Se debe tener la base del DNC puesto – persona, y se utiliza

cuando existen quejas, rechazos, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos, errores y accidentes reales o potenciales. Este método se aplica a través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que se enfrentan, y a partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio de la capacitación.

Ventajas:

- Herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Incorpora al personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Distingue las causas del problema, ya sea que se originen en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.

Desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.

DNC con base en el desempeño: Se aplica una vez las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades, sino que alcancen los objetivos de la organización. Este método toma como base la evaluación del desempeño.

Ventajas:

- Asegura el rendimiento del personal para el logro de los objetivos.
- Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño.

Desventajas:

- Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.

DNC con base en multihabilidades: Se usa cuando el personal trabaja por procesos, y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos.

Ventajas:

- Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- Contribuye a la cuantificación de los procesos.

Desventajas:

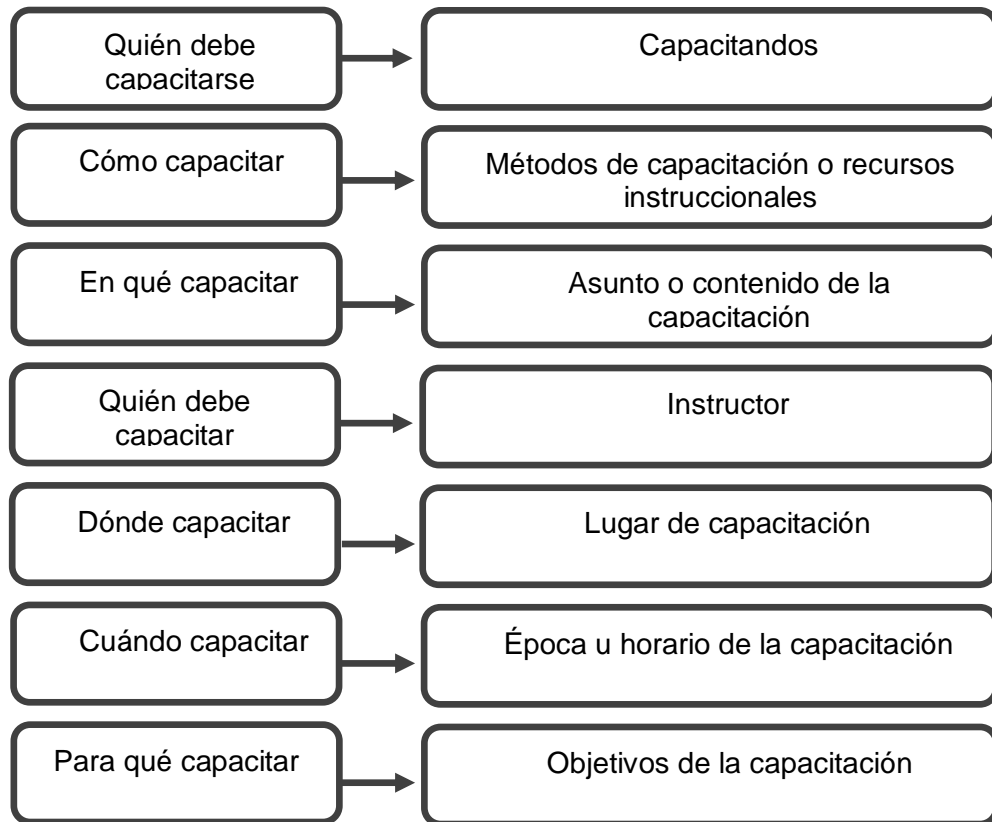
- Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida por su puesto puede generar confusión.
- Es laborioso por el volumen de análisis.
- Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación.
- Sus resultados son a mediano plazo.
- No es rentable si la rotación del personal es alta.

1.7.4.2 Diseño del plan de capacitación

Basados en la información obtenida en el DNC, se comienza el diseño del plan de capacitación, en el cual se deben establecer las necesidades prioritarias y sobre estas se deberá llevar a cabo el programa de capacitación.

Esquema 5

Componentes básicos para programar la capacitación



Fuente: Adaptación tomada de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Página 313.

En el diseño se debe considerar abarcar aspectos como:

A. Definición de barreras: se refiere a “establecer los aspectos relevantes que impiden los procesos de capacitación como lo son políticas de la organización, consideraciones financieras, disponibilidad, motivación y habilidad de los individuos a capacitar, disponibilidad de materiales, equipo, instalaciones apropiadas en la organización, o la disponibilidad de los proveedores de capacitación.” (13:s.p)

B. Métodos de capacitación y criterios para la selección: Establece la forma apropiada de capacitación, la cual puede darse por medio de cursos y talleres dentro o fuera de la organización, programas para aprendices, capacitación en el trabajo, auto capacitación y capacitación a distancia. Asimismo, los criterios para la selección de los métodos adecuados debe estar definido por criterios como fecha y lugar, instalaciones, costos, objetivos de la capacitación, grupo objetivo, duración, formas de medición, evaluación y certificación.” (13:s.p)

C. Objetivos de la capacitación: Los objetivos de la capacitación se basan en la información obtenida en el diagnóstico de capacitación, para formularlos, se deben considerar tres aspectos:

Conducta terminal: Se refiere a establecer las acciones o conductas que se esperan de determinada actividad, es decir el resultado que se espera de una sesión de capacitación, por lo consiguiente, esta conducta se debe redactar con un verbo en acción. “Un enunciado conductual bien definido proporciona a los capacitandos una meta clara. Los capacitandos sentirán que saben a dónde van y qué es lo que tienen que lograr.” (18:89)

Nivel de ejecución: Señala que los objetivos deben ser medibles y cuantificables, por lo que los objetivos de capacitación, en su nivel de ejecución deben contener cantidad, calidad y tiempo, para evitar ambigüedades en los resultados que se desean.

Condiciones: Indica las condiciones sobre las cuales se espera se cumpla la conducta terminal, refiriéndose a los recursos y el entorno que se utilizara para llevarla a cabo.

“Los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.” (18:223)

D. Contenido de la capacitación: Este se establece en base a las necesidades de capacitación detectadas y priorizadas, y de los objetivos bien planteados.

E. Seleccionar al proveedor de la capacitación: Este puede ser interno o externo, buscando características en los instructores como: “conocimiento del tema, adaptabilidad de acorde al aprendizaje del participante, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual para brindar apoyo personalizado y entusiasmo.” (4:228)

F. Plan de capacitación: Roberto Pinto, engloba los programas de capacitación en el Plan Maestro de Capacitación, el cual “es el documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta”. (15:166)

De acuerdo a la teoría expuesta, el plan de capacitación se diseña con base a la información obtenida en el diagnóstico de necesidades que se haya efectuado previamente, y que deberán desarrollarse en un período determinado de tiempo, considerando los objetivos, metas, políticas, procedimientos, lineamientos, el contenido, los métodos, la selección de los instructores o del proveedor, el lugar, la evaluación y todo elemento necesario para llevar a cabo la capacitación en las organizaciones.

Pinto propone una estructura para implementar un plan de capacitación:

Cuadro 5

Características del plan de capacitación

Profundidad	Que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.
Amplitud	Que cubra todas las áreas y niveles jerárquicos.
Oportunidad	Que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.
Participativo	Que involucre al personal de diferentes áreas y niveles para su elaboración y gestión.
Productivo	Que contenga algunos ejercicios de medición del costo-beneficio y dé seguimiento a los programas.

Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Villatoro, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Grupo Capinte. Página 167.

El plan de capacitación debe ser elaborado de forma técnica y ejecutiva, y debe ser claro y preciso en el contenido, así como en los cursos propuestos para la actualización de los empleados, así mismo, también debe permitir a las organizaciones obtener beneficios al implementarlo.

Cuadro 6
Tipos de programas

Institucionales	Asegurar que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.
De desarrollo	Anticipar la cobertura en cuanto a las necesidades de capacitación del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.
Estratégicos	Formar al personal en los valores, tecnología y estrategias de productividad para fortalecer y los objetivos estratégicos de la organización.
Operativos	Desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona correspondientes a las funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.
De mantenimiento de actitudes	Estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de objetivos de los programas institucionales de desarrollo estratégico y operativo.

Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Villatoro, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Grupo Capinte. Página 169.

De acuerdo a la teoría planteada, en la Gerencia de Operaciones y en el Grupo Financiero, los planes de capacitación se realizan de forma empírica por lo que los resultados de los mismos no satisfacen las necesidades de la institución ni del personal.

1.7.4.3 Ejecución del plan de capacitación

Esta etapa se refiere a la implementación o la puesta en marcha del plan de capacitación, verificando el cumplimiento de cada uno de los elementos que se

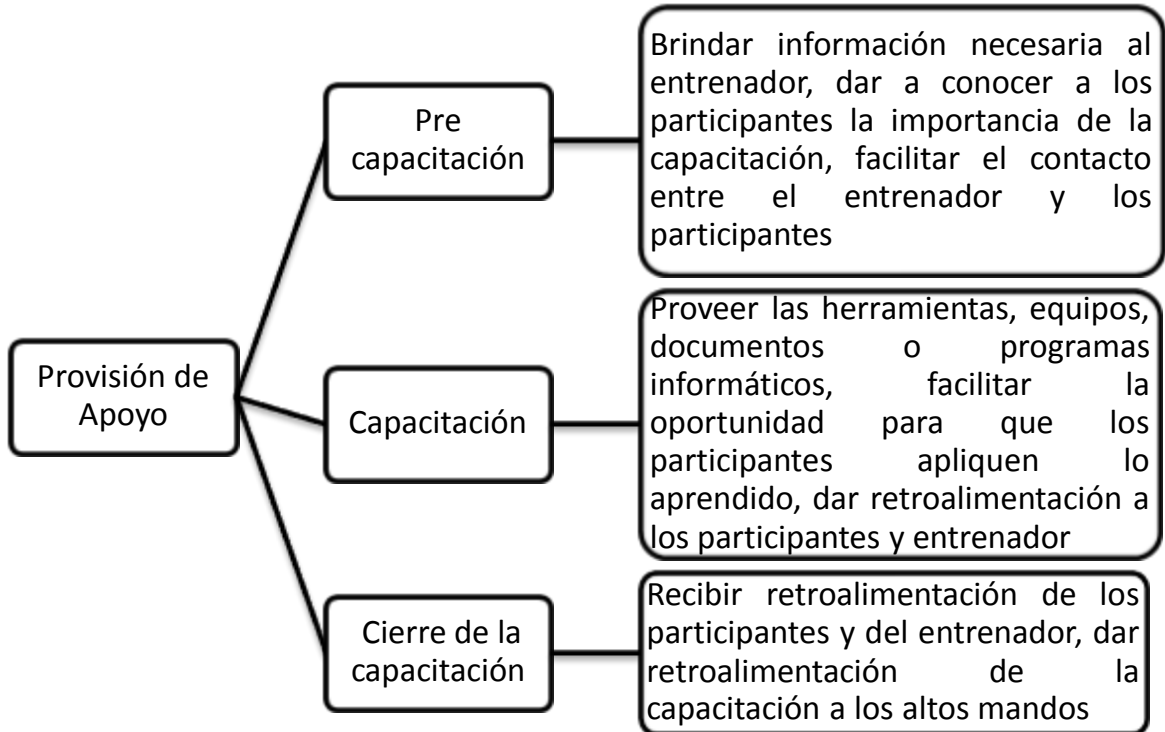
establecieron en el mismo como lo son los objetivos, es en esta etapa donde se ponen en práctica los métodos y técnicas de capacitación que se plantearon en el plan.

El objetivo de esta etapa es mejorar el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas, por lo que se debe considerar el método que se está aplicando, la calidad de los capacitadores y los principios del aprendizaje para poder obtener retroalimentación y adecuar el programa de capacitación, sin embargo es importante que se cuente con la participación e involucramiento de los ejecutivos de la organización y de los capacitandos para garantizar el éxito del programa.

Es decir que en la ejecución del plan de capacitación se da solución a las necesidades de capacitación, velando por la calidad del programa antes, durante y después del mismo, aplicando los métodos y técnicas de capacitación, contando con el compromiso del capacitador, y obteniendo retroalimentación por parte de los capacitandos, el capacitador y los altos mandos sobre la ejecución del programa.

Esquema 6

Ejecución de la capacitación



Fuente: Adaptación tomada de Directrices para capacitación. Administración de la calidad. Norma Internacional ISO 10015. Tomado de <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%2010015%2099.pdf>.

1.7.4.4 Evaluación del plan de capacitación

“La evaluación del plan de capacitación implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación y detectar su nivel de madurez, así como para obtener un perfil de desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzo y los recursos a corto plazo.” (15:96)

En esta etapa, se evalúa la contribución que la capacitación hace a los resultados de la organización, con base a los objetivos planteados en el programa de capacitación, determinando el desarrollo, incremento o modificación

de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, la información obtenida en la evaluación permite comparar lo planeado con lo alcanzado, para mejorar o adecuar el programa de capacitación, así como también para identificar las deficiencias con el fin de minimizarlas o corregirlas, es decir la evaluación garantiza la efectividad de la capacitación.

De igual forma, se debe contemplar la evaluación del proceso de la capacitación en cuanto a los instrumentos, herramientas, métodos, recursos, etc., con que se lleva a cabo el plan, así como el impacto del mismo, para conocer en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, así como también se deben evaluar los resultados de la organización para saber si se ha mejorado en cuanto a productividad, servicio, tiempo, etc.

Para realizar una evaluación a los participantes, existen técnicas como utilizar pruebas antes del programa para determinar el nivel de conocimiento del capacitando, y después para determinar el mejoramiento que se tuvo en el conocimiento y habilidades, otra técnica es la evaluación en el puesto a través de evaluaciones del desempeño para medir la efectividad en el desarrollo de las actividades de los colaboradores que se capacitaron.

Cuadro 7

Niveles básicos para evaluar la capacitación

Reacciones	Una reacción favorable indicará que los capacitandos están interesados en aprender y aplicar los conocimientos en sus puestos. Aportan información sobre el contenido y técnicas que consideran útiles, critican a los capacitadores y proporcionan retroalimentación.
Aprendizaje	Probar el conocimiento y habilidades de los capacitandos antes y después de un programa de capacitación.
Comportamiento	Cambios que se dan en los comportamientos de los capacitandos después de haber asistido a capacitación.
Resultados	Resultados obtenidos al haber asistido a capacitación, como ejemplo aumento de productividad, reducción de costos, menos quejas de los empleados, etc.

Fuente: Elaboración propia con base Bohlander George, Scott Snell y Arthur Sherman, Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning Ing. 2001. Páginas 245 – 247).

Reacciones: En este nivel se miden las reacciones de los participantes ante la capacitación, y esta puede ser favorable o no pero esta reacción permitirá a las organizaciones identificar la efectividad de la capacitación. Para medir las reacciones, los autores Donald y James Kirkpatrick, sugieren diseñar formularios o cuestionarios que permitan evaluar dicho nivel, siguiendo directrices como:

1. Determinar lo que se quiere descubrir.
2. Diseñar un formulario que cuantifique las reacciones.
3. Solicitar comentarios y sugerencias por escrito.
4. Conseguir el cien por cien de respuestas inmediatas.
5. Conseguir respuestas sinceras.
6. Desarrollar estándares aceptables.

7. Comparar las reacciones con los estándares.
8. Comunicar las reacciones según corresponda.” (11:52)

Aprendizaje: El aprendizaje se refiere a el cambio en actitudes, conocimientos y habilidades que adquieren los participantes después de haber asistido a una capacitación. “Para evaluar el aprendizaje se deben determinar los conocimientos que se han adquirido, las habilidades que se han desarrollado o mejorado y las actitudes que se han cambiado:

1. Utilizar un grupo de control.
2. Evaluar los conocimientos, habilidades y/o actitudes antes y después de la capacitación.
3. Usar una prueba escrita para medir los conocimientos y las actitudes.
4. Utilizar una prueba de desempeño para medir las habilidades.
5. Obtener una respuesta del cien por cien.
6. Utilizar los resultados de evaluación para tomar las medidas adecuadas.” (11:69)

Conducta o comportamiento: Se refiere al cambio en el comportamiento de los participantes después de haber asistido a una capacitación, en este aspecto se considera que la conducta es muy difícil de cambiar en las personas por los hábitos o costumbres que estas toman, sin embargo al dársele a la persona la oportunidad de demostrar su cambio, esta lo hará, y en relación a capacitación el cambio que demuestre será beneficioso para la organización.

“Lineamientos para evaluar la conducta:

1. Utilizar un grupo de control.
2. Dejar pasar un cierto tiempo para que tenga lugar el cambio de conducta.
3. Evaluar antes y después de la capacitación.
4. Encuestar o entrevistar al participante, su jefe inmediato, sus subordinados u otras personas que puedan observar la conducta.
5. Conseguir el cien por cien de respuestas.

6. Repetir la evaluación en momentos adecuados.
7. Tener en cuenta la relación costo-beneficio.” (11:80)

Resultados: Se refiere al resultado final que se obtiene después de una capacitación, que en su mayoría de veces va relacionado a aumentos en la producción, mejoramiento de la calidad, menores costos, incremento en ventas, entre otros, se dice que esta evaluación es la más importante y la más difícil, ya que en esta se demostrará el beneficio de la capacitación en la organización.

“Lineamientos para evaluar los resultados:

1. Utilizar un grupo de control.
2. Dejar pasar cierto tiempo para evaluar los resultados.
3. Evaluar antes y después de la capacitación.
4. Repetir la evaluación en momentos apropiados.
5. Tener en cuenta la relación costo-beneficio.
6. Conformarse con los indicios si no es posible obtener pruebas.”(11:93)

En conclusión, la evaluación del programa de capacitación permite a las organizaciones ahorro de costos y tiempo, mejoramiento de la calidad de la producción y servicios, es decir que coadyuva a obtener la ventaja competitiva que hoy en día buscan las organizaciones. En el Grupo Financiero al que pertenece la Gerencia de Operaciones, se realizan pruebas después de haber impartido un curso, la cual es realizada por la sección de Capacitación y Desarrollo, sin embargo el proceso que realizan es empírico, y no se cuenta con una evaluación posterior, es decir ya en el puesto, por lo que no se pueden medir los resultados de la capacitación en la institución.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

2.1 JUSTIFICACIÓN

El Grupo Financiero del país se dedica a la prestación de servicios financieros y de seguros a más de cuatro millones de clientes en toda Guatemala, conformado por una Aseguradora, una Financiera y un Banco, cuenta con más de setecientas agencias bancarias y más de ocho mil colaboradores en todo el país.

Dentro de la administración del Grupo Financiero se encuentra la Dirección de Recursos Humanos que cuenta con la Sección de Capacitación y Desarrollo, quienes se encargan de brindar a los colaboradores la oportunidad de adquirir y fortalecer conocimientos, aptitudes, destrezas, técnicas y habilidades, que aumentan su eficiencia y eficacia para desempeñar satisfactoriamente sus funciones. La actualización de conocimientos, habilidades y actitudes actualmente se realiza de la siguiente manera: a los colaboradores de nuevo ingreso se les orienta sobre la misión, visión, objetivos, productos y servicios del Grupo Financiero, entre otros temas, así como también se les proporciona una capacitación en el puesto. A los colaboradores con antigüedad y que sean de agencias, se les dan temas que imparten las gerencias encargadas de los diferentes productos o módulos relacionados con los servicios y productos del banco y sus empresas; y al personal del área administrativa se les proporcionan talleres con temas de interés general como por ejemplo charlas sobre seguridad de la información, educación financiera, ley de lavado de dinero y otros activos, ética, entre otros; en dichas actividades participan todos los colaboradores que

así lo deseen, aquellos que ocupen los puestos a los que vaya dirigido el contenido o bien colaboradores seleccionados. Sin embargo, la Dirección de Recursos Humanos del Grupo Financiero, se enfoca más en la capacitación que se le debe dar al personal de nuevo ingreso, mientras que la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes que se le debe dar al personal administrativo que ya labora en la institución no se realiza de una forma técnicamente estructurada.

Por su parte, la Gerencia de Operaciones para actualizar conocimientos a los colaboradores de acuerdo a las funciones que realizan, los jefes de sección y directores, por iniciativa propia se encargan de capacitar al personal.

Por lo anterior, el presente capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer, a través de un análisis efectuado con información recopilada mediante la utilización de diferentes instrumentos, que se emplearon para la investigación, la situación sobre el proceso de capacitación que se les brinda a los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Clientes Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país. Conocer dicha situación, permitirá dar una propuesta viable para solventar los problemas detectados y comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

Adicionalmente, en este capítulo se da a conocer la metodología empleada para realizar la investigación como lo son las técnicas e instrumentos empleados. Asimismo, se mencionan los antecedentes de la Gerencia de Operaciones, su fundamentación estratégica y estructura organizacional, entre otros.

2.2 ANTECEDENTES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

La Gerencia de Operaciones pertenece a la administración del banco del Grupo Financiero, cuenta aproximadamente con ciento cincuenta colaboradores distribuidos en sesenta puestos en las diferentes direcciones de la misma, siendo

estas la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, Dirección de Soporte Operativo, Dirección de Depósitos y Dirección de Procesos.

El enfoque de la gerencia es hacia la mejora continua, brindando el soporte necesario a las agencias y unidades administrativas en sus operaciones diarias de tal forma que realicen de una manera eficiente sus negocios y minimicen los riesgos operativos, dando un excelente servicio al cliente a través de la maximización de procesos automatizados, así como la implementación de productos o servicios nuevos.

En general entre las funciones que se realizan en la Gerencia de Operaciones, se resaltan: control de las operaciones relacionadas a las carteras monetarias, de ahorros y plazo fijo, administración de la tarjeta de débito y chequeras, acreditamientos de planillas y traslados de cuentas, administración de cobros por cuenta ajena, control de accesos y operaciones de banca virtual, resguardo, distribución y recolección de efectivo, custodia de documentos valorizados y de expedientes de cuentas, servicio y atención a gestiones de clientes internos y externos, envío y recepción de correspondencia, así como la documentación y optimización de los procesos de todo el Grupo Financiero.

La fundamentación estratégica de la Gerencia de Operaciones, se detalla a continuación:

2.2.1 Misión

Es una parte importante de la planificación en las organizaciones, ya que indica la forma de lograr sus objetivos. La Gerencia de Operaciones ha establecido su misión de la siguiente forma:

“Somos un equipo multidisciplinario responsable con actitud de servicio enfocado a la mejora continua, que brinda soporte para que las agencias y áreas administrativas del Grupo Financiero realicen de forma eficiente sus negocios y

minimicen los riesgos operativos, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y del país”.

La misión de la Gerencia de Operaciones indica el propósito por el cual existe la misma ya que se plasma lo que hace, pretende hacer y para quién lo hace.

2.2.2 Visión

La visión de la Gerencia de Operaciones es la siguiente:

“Ser el área que contribuya a la maximización de procesos automatizados que permitan la estandarización, descentralización y desconcentración para la eficiencia en el negocio y el control del riesgo operativo”.

En cuanto a la visión de la Gerencia de Operaciones, esta concretamente indica lo que la gerencia quiere lograr.

2.2.3 Valores

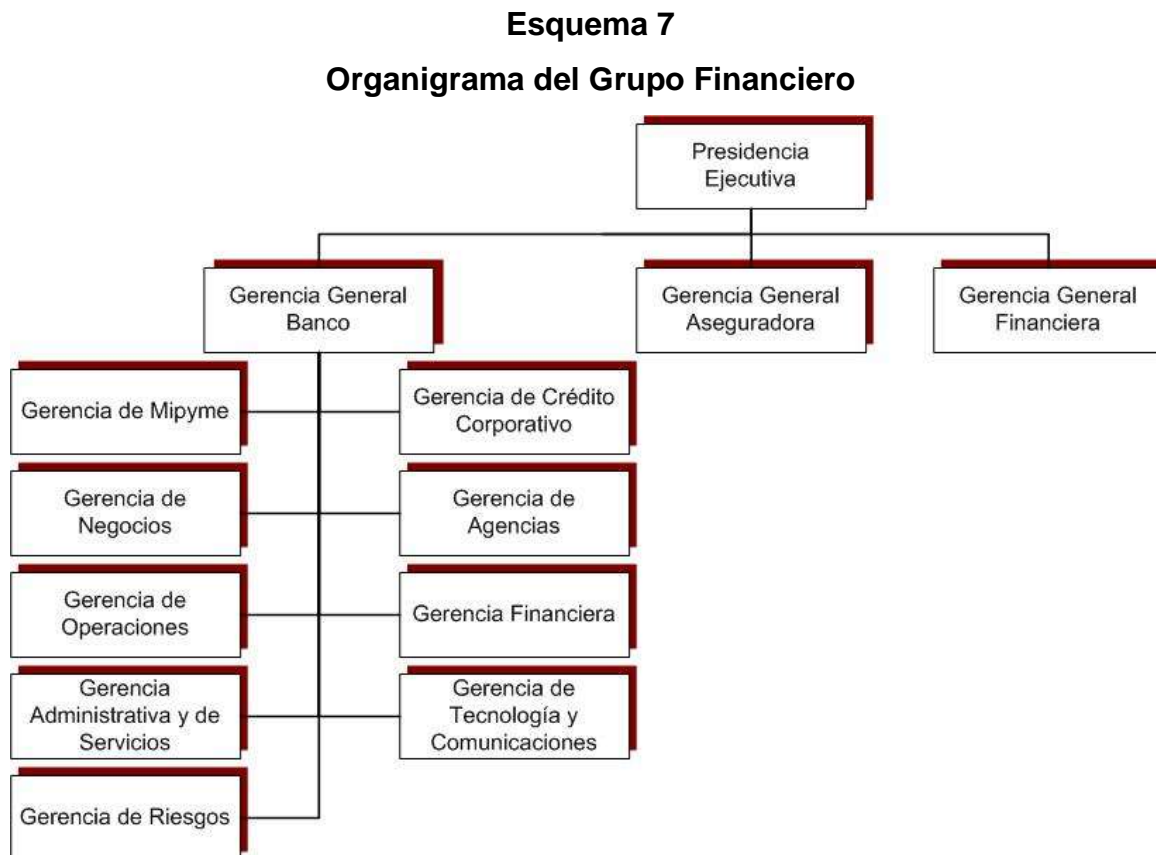
- Flexibilidad
- Solidaridad
- Servicio al cliente
- Entusiasmo
- Ética
- Responsabilidad social
- Prudencia
- Confianza
- Identidad nacional
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Originalidad

2.2.4 Objetivos estratégicos

- Reducción de costos y gastos optimizando los procesos.
- Obtener la satisfacción y fidelización del cliente a través del cumplimiento de normas y procedimientos.
- Satisfacción en el soporte del cliente interno.
- Implementar el sistema de Gestión de Calidad del Grupo Financiero.
- Documentación de los procesos de las áreas administrativas y de agencias.

2.2.5 Estructura organizacional

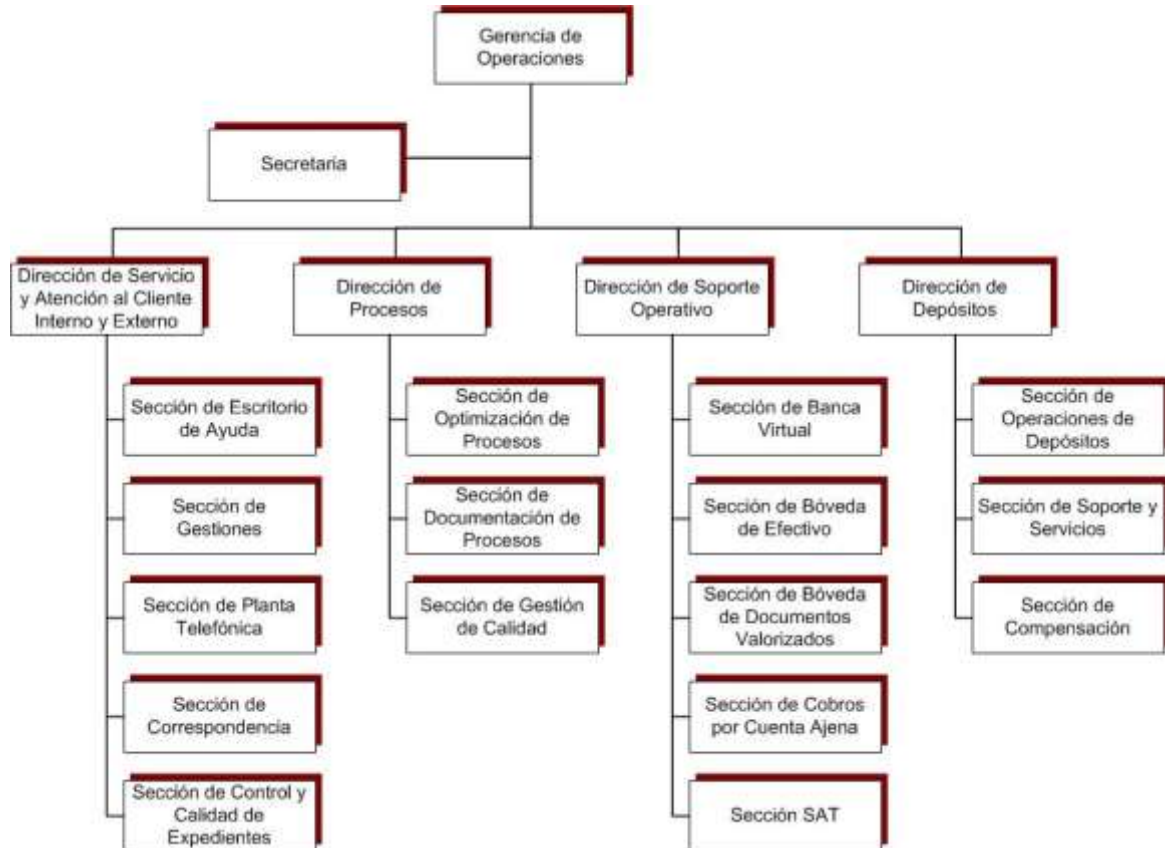
A continuación se presenta la estructura organizacional del Grupo Financiero y seguidamente la estructura de la Gerencia de Operaciones.



Fuente: Elaboración propia, año 2013.

Esquema 8

Organigrama de la Gerencia de Operaciones



Fuente: Gerencia de Operaciones, año 2012.

Para fines de la investigación se analizaron las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de las cuales a continuación se detallan sus funciones:

Dirección de Procesos

La principal función de la Dirección de Procesos, es la transformación de los procesos y sistemas buscando la automatización, mejora continua, certificación y optimización de los flujos de las operaciones para satisfacción de los clientes; todo acompañado con el respaldo de los manuales, normas y procedimientos correspondientes.

Las secciones que integran a la Dirección de Procesos son:

- Optimización de Procesos
- Documentación de Procesos
- Gestión de Calidad de Procesos

Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

El fin principal de esta dirección es que el cliente interno y externo encuentre una solución a sus problemas y requerimientos con un tiempo justo, calidad y buen servicio; identificando las áreas que necesitan mejora y retroalimentándolas para que realicen cambios en sus procesos y sistemas.

Las secciones que integran a la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo son:

- Gestiones
- Escritorio de Ayuda
- Correspondencia
- Control y Calidad de Expedientes
- Planta Telefónica

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a las hipótesis planteadas en la investigación, cumplir con los objetivos propuestos y determinar la situación actual del proceso de capacitación en las direcciones objeto de estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

2.3.1 Técnicas de investigación

Se utilizó el método científico, recurriendo a fuentes primarias y secundarias:

- a) Censo: Se empleó esta técnica ya que se obtuvo información de todos los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al

Cliente interno y externo, y del Gerente de Operaciones, siendo en su total 77 colaboradores distribuidos en 25 puestos, como se muestra a continuación:

Cuadro 8
Censo Gerencia de Operaciones puestos considerados

NO.	PUESTO	CANTIDAD COLABORADORES
1	TÉCNICO OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	12
2	TÉCNICO DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	10
3	TÉCNICO GESTIÓN Y CALIDAD DE PROCESOS	3
4	JEFE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	1
5	JEFE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	1
6	JEFE DE GESTIÓN Y CALIDAD DE PROCESOS	1
7	DIRECTOR DE PROCESOS	1
8	AUXILIAR I ESCRITORIO DE AYUDA	2
9	AUXILIAR II ESCRITORIO DE AYUDA	6
10	TÉCNICO ESCRITORIO DE AYUDA	1
11	JEFE ESCRITORIO DE AYUDA	1
12	AUXILIAR I GESTIONES	3
13	AUXILIAR II GESTIONES	8
14	TÉCNICO GESTIONES	1
15	JEFE GESTIONES	1
16	AUXILIAR I PLANTA TELEFÓNICA	5
17	JEFE PLANTA TELEFÓNICA	1
18	AUXILIAR I CORRESPONDENCIA	6
19	TÉCNICO CORRESPONDENCIA	2
20	JEFE DE CORRESPONDENCIA	1
21	AUXILIAR II CONTROL Y CALIDAD DE EXPEDIENTES	1
22	TÉCNICO CONTROL Y CALIDAD DE EXPEDIENTES	6
23	JEFE CONTROL Y CALIDAD DE EXPEDIENTES	1
24	DIRECTOR SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	1
25	GERENTE DE OPERACIONES	1
	TOTAL	77

Fuente: Elaboración propia, año 2013.

- b) Encuesta: Como fuente primaria, se encuestó a 67 colaboradores, de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, correspondientes al nivel técnico, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 9
Distribución del nivel técnico encuestado

Puesto	No. de Colaboradores		TOTAL
	Dirección de Procesos	Dirección de Servicio y Atención y Cliente Interno y Externo	
Técnicos	25	12	37
Auxiliares	0	30	30
TOTAL	25	42	67

Fuente: Elaboración propia, año 2013.

- c) Entrevista: Como fuente primaria se entrevistó del nivel medio y ejecutivo a siete jefes, dos directores y un gerente, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 10
Distribución del nivel medio y ejecutivo entrevistado

Puesto	No. de Colaboradores		TOTAL
	Dirección de Procesos	Dirección de Servicio y Atención y Cliente Interno y Externo	
Jefes	3	4	7
Directores	1	1	2
Gerente			1
TOTAL			10

Fuente: Elaboración propia, año 2013.

- d) En relación a las fuentes secundarias, se consultaron textos de administración, gestión del talento humano y capacitación, entre otros.

2.3.2 Instrumentos

- a) Encuesta: Se elaboró una encuesta dirigida al 100% de los colaboradores que integran las direcciones objeto de estudio, para conocer los aspectos importantes y opiniones a tomar en cuenta para la realización de la presente tesis.
- b) Entrevista: Se elaboró una entrevista estructurada dirigida a jefes, directores y gerente de las direcciones y gerencia objeto de estudio.

2.3.3 Prueba piloto

Se elaboró una prueba piloto para dos jefes, dos colaboradores, cinco clientes internos y cinco clientes externos, esto para comprobar que los instrumentos estuvieran acordes al tema, y se lograra obtener la información necesaria para realizar el análisis de la situación actual en cuanto a capacitación en las direcciones objeto de estudio, por lo cual después de realizada la prueba piloto se realizaron mejoras a dichos instrumentos.

El proceso de investigación dio como resultado información cualitativa y cuantitativa, en relación a la información cualitativa, esta se obtuvo a través de las opiniones que los colaboradores, jefes, directores y gerente brindaron en los instrumentos utilizados. Es importante mencionar que en este análisis no se incluyó la opinión de los clientes internos y externos debido al tiempo con el que contaban para llenar las encuestas, y el poco apoyo que brindaron por no ser información relevante para la institución, adicionalmente, en la prueba piloto se observó que tanto los clientes internos como externos responden satisfactoriamente a las preguntas de las encuestas debido a que, si ha sido resuelta su gestión, para ellos el colaborador tiene el conocimiento necesario para ocupar el puesto, así como el servicio que reciben siempre es satisfactorio, por lo cual se decidió desistir de la realización de encuestas a dichos clientes.

En la información cuantitativa, se dispuso de datos numéricos obtenidos a través de los instrumentos empleados, los cuales se analizaron y se les dio la interpretación correspondiente, con lo cual se logró determinar la situación actual sobre el proceso de capacitación al personal de la Gerencia de Operaciones, específicamente en la Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL

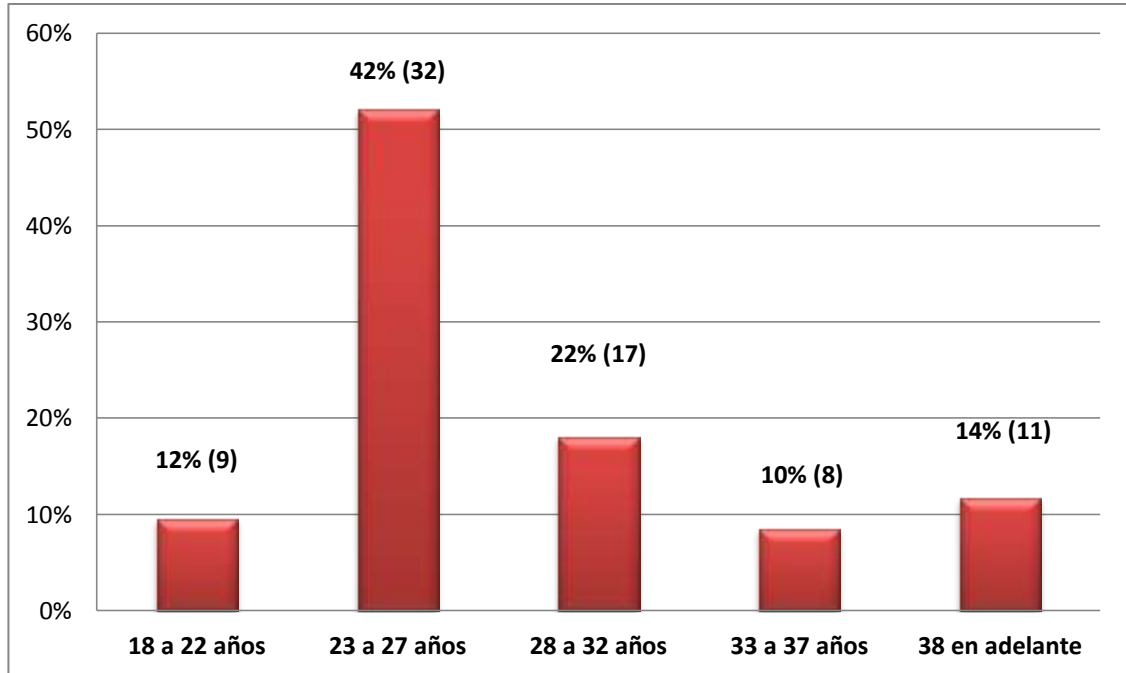
La capacitación en las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones, fue evaluada bajo la percepción que tienen los colaboradores y funcionarios de estas direcciones, sobre el tema. A continuación se presenta el análisis de la información recopilada.

2.4.1 Características de la población

Para iniciar, es importante mencionar características de la población encuestada y entrevistada, siendo los puestos de auxiliares, técnicos, jefes, directores y gerente de la Gerencia de Operaciones, específicamente de las direcciones objeto de estudio. Con respecto a las edades, a continuación se muestra la siguiente gráfica de distribución:

Gráfica 1

Distribución de los colaboradores por rangos de edad

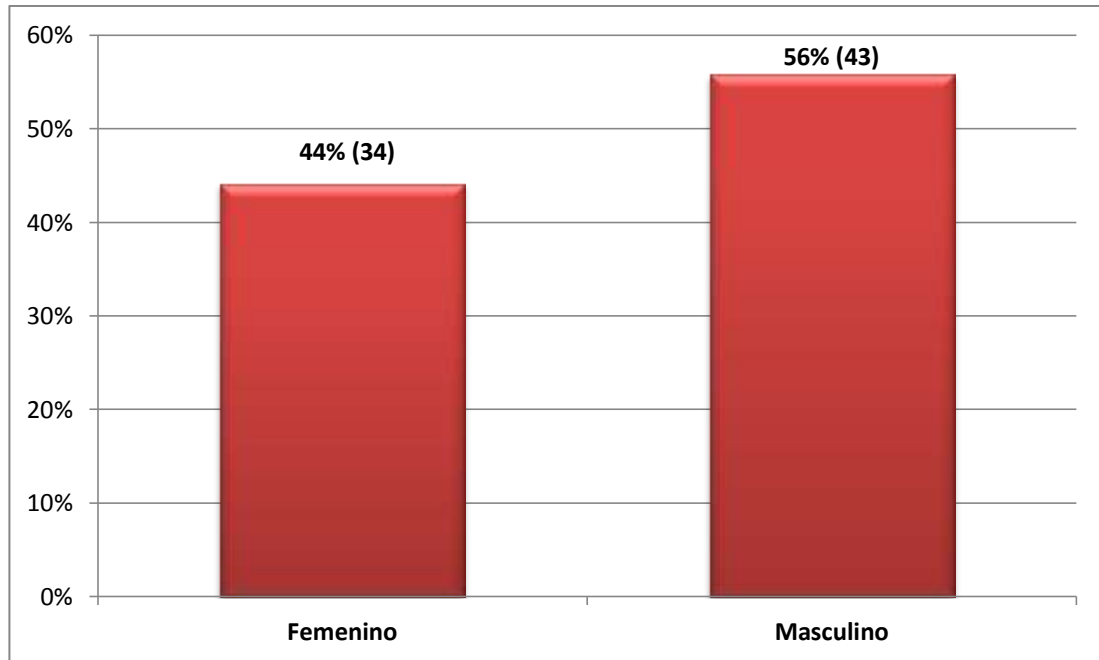


Fuente: Encuesta y entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

La distribución por rangos de edad muestra que un 42% de los colaboradores (32) tienen entre 23 a 27 años, siendo este el porcentaje más alto de edad; seguido de los rangos de edad de 28 a 32 años con un porcentaje de 22% (17 colaboradores), de 38 años en adelante un porcentaje de 14% (11 colaboradores), de 18 a 22 años con un porcentaje de 12% (9 colaboradores) y de 33 a 37 años representado por un 10% (8 colaboradores).

La distribución anterior es muy variada, sin embargo si se suman los rangos de edad que tuvieron un porcentaje alto, 42% y 22%, es decir que el rango de 23 a 32 años de edad representa el 64% de la población, por lo que la mayoría de los colaboradores son jóvenes adultos que buscan el crecimiento profesional, laboral y personal.

Gráfica 2
Distribución de los colaboradores por género

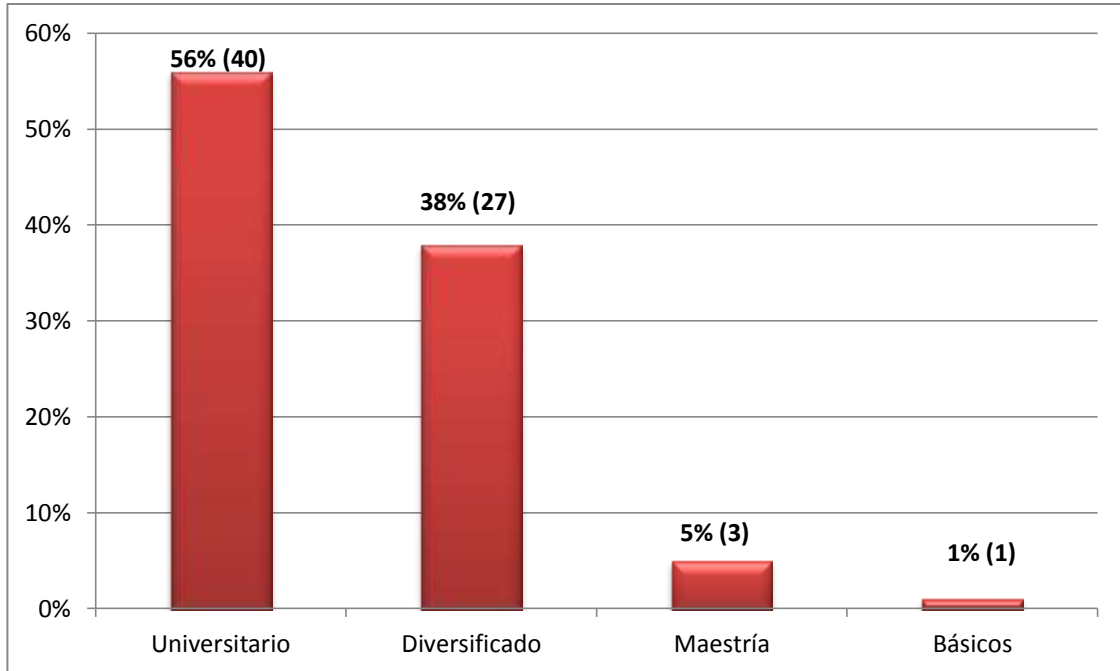


Fuente: Encuesta y entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

El género de la población encuestada, como se muestra en la gráfica anterior, es un 56% masculino (43 colaboradores) y un 44% femenino (34 colaboradores), por lo que existe casi un equilibrio entre ambos géneros.

Gráfica 3

Nivel académico de los colaboradores

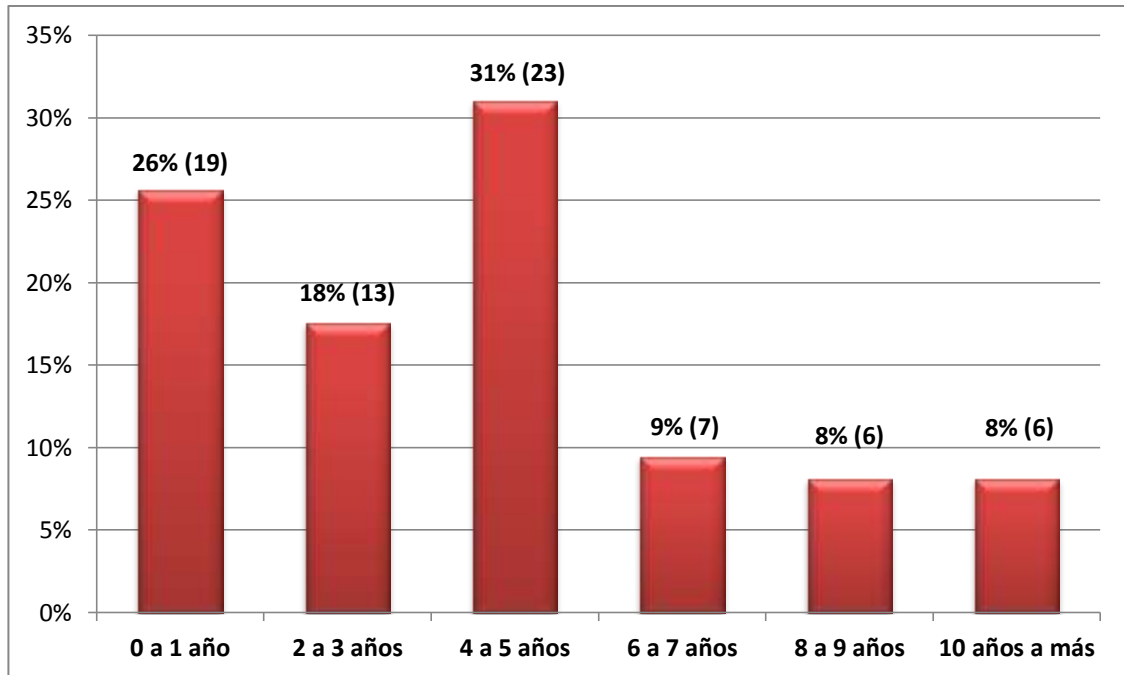


Fuente: Encuesta y entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

En cuanto al grado de preparación que posee la población, se identificó que el nivel académico está representado en el 56% con un nivel universitario (40 colaboradores), el 38% diversificado (27 colaboradores), el 5% maestría (3 colaboradores) y el 1% con un nivel académico de básicos (1 colaborador). Lo anterior significa que el 60% del personal encuestado y entrevistado (67 colaboradores de 77) tiene un nivel académico superior ya que le han dado continuidad a sus estudios, lo que implica que el nivel de percepción y exigencia de estos en cuanto a capacitación es mayor al resto de colaboradores por varios factores, entre los cuales se pueden mencionar el nivel de excelencia y productividad que se exigen y se les exige, contar con conocimientos, habilidades y actitudes para fortalecer su curriculum, participación activa en su vida social, cultural y económica, entre otras.

Gráfica 4

Tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en la institución



Fuente: Encuesta y entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

En el resultado de las encuestas y entrevistas se detectó en relación al tiempo que tienen los colaboradores en la institución, que el 31% (23 colaboradores) tienen de 4 a 5 años de laborar en la institución, el 26% de 0 a 1 año (19 colaboradores), el 18% de 2 a 3 años (13 colaboradores), el 9% de 6 a 7 años (7 colaboradores), el 8% de 8 a 9 años (6 colaboradores) y el otro 8% de 10 años a más (6 colaboradores). Lo anterior indica que en las direcciones objeto de estudio se cuenta con estabilidad laboral y los colaboradores posiblemente han participado en actividades de capacitación, lo que permitirá determinar si existen deficiencias o no sobre la capacitación que actualmente reciben.

Las características anteriores nos muestran una población diversa en cuanto a edades, género, tiempo de laborar en la institución y nivel académico. Esta información es sumamente importante para el análisis y la elaboración de la

respectiva propuesta, pues se debe que tomar en cuenta que personas jóvenes, de reciente ingreso y con estudios universitarios están más dispuestas a un proceso de capacitación, que personas en edad madura, con mucho tiempo de ejecutar un puesto y que no están acostumbradas a procesos de educación continuos.

2.4.2 Perspectiva de los colaboradores (nivel operativo)

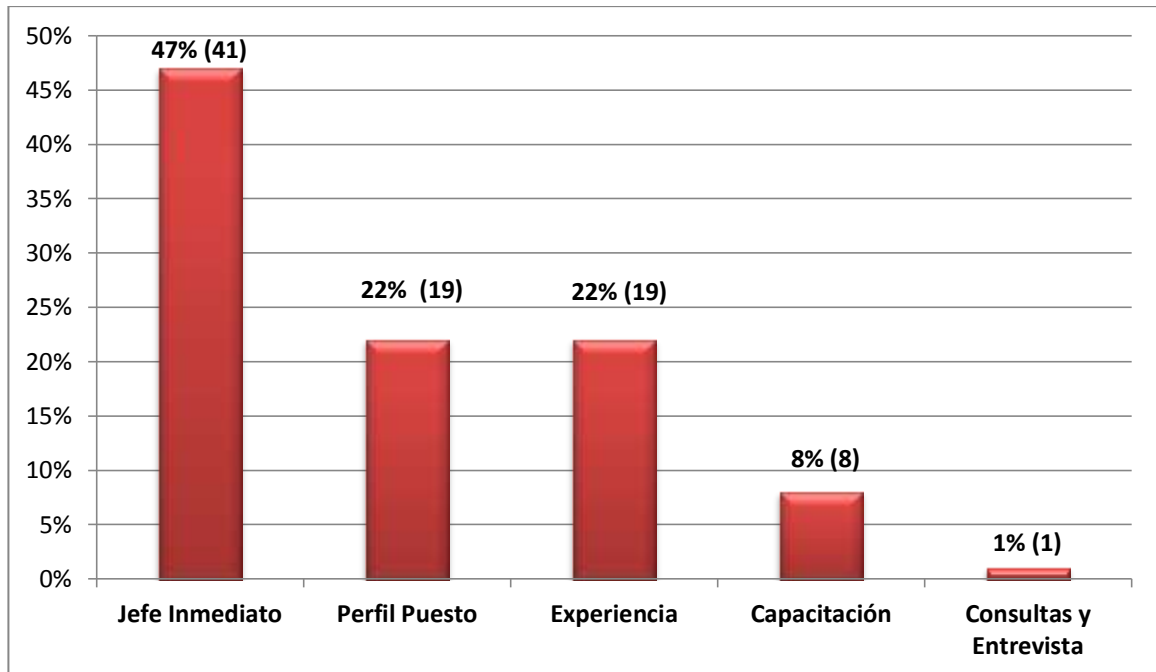
Se obtuvo información desde la perspectiva de los colaboradores que integran las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones, a través de la realización de encuestas. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

a. Forma de haber adquirido el conocimiento para desempeñar las funciones del puesto

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores durante la encuesta realizada, se logró determinar que el conocimiento que los colaboradores poseen para el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo ha sido adquirido en una mínima parte por capacitación, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 5

Forma de haber adquirido el conocimiento para desempeñar las funciones del puesto



Fuente: Encuesta realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

De acuerdo a la gráfica anterior, únicamente el 8% de los colaboradores indicó que han adquirido el conocimiento para desempeñar su puesto de trabajo, derivado de haber recibido capacitación. Sin embargo el 92% de los colaboradores que no han adquirido ese conocimiento por capacitación, consideran que es necesario e importante poder recibir capacitación para actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes y con ello cumplir con los requerimientos del puesto y los objetivos de la gerencia. Los colaboradores reconocen que el conocimiento actual no es suficiente para el desempeño de sus funciones, puesto que poseen brechas entre lo que necesita el puesto y lo que realmente poseen.

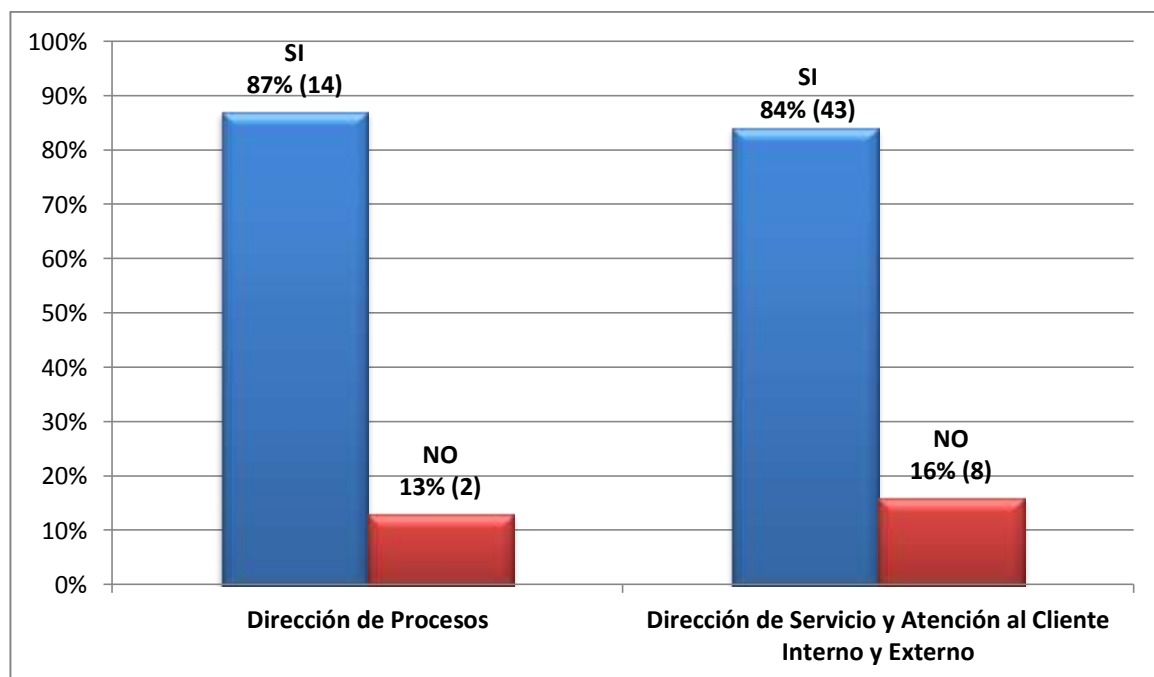
Las formas más comunes a través de las cuales los colaboradores han adquirido el conocimiento para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo, son: 1) Porque su jefe inmediato se los ha hecho saber o porque el colaborador se lo consulta. 2) Por la experiencia que han adquirido en el desarrollo de las funciones del puesto actual, en puestos similares o bien por el nivel académico que poseen. 3) Por haber tenido a su alcance el perfil y descriptor del puesto. Cabe mencionar que dichas formas pueden llegar a ser un tanto subjetivas para poder desempeñar de una forma eficiente las actividades del puesto.

b. Participación de los colaboradores en talleres de capacitación

Se cuestionó a los colaboradores de las direcciones objeto de estudio, si han participado en capacitaciones relacionadas o no a sus puestos de trabajo, obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 6

Participación de los colaboradores en talleres de capacitación



Fuente: Encuesta realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

De acuerdo a los porcentajes de respuesta obtenidos, en promedio el 85% de los colaboradores indicó que sí ha participado en capacitaciones. En relación con este resultado se indagó con los colaboradores quién o quienes les han impartido la capacitación, siendo en promedio el 68% que indicó que son impartidas por el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero.

Cuadro 11
Proveedor de la capacitación

Proveedor	Dirección de Procesos	Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	Promedio
RRHH	64%	72%	68%
Gerencia de Operaciones (jefes, directores, etc.).	0%	28%	14%
Proveedor Externo	36%	0%	100%

Fuente: Encuesta realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

En tal sentido, el Departamento de Recursos Humanos, promueve actividades para actualizar conocimientos, habilidades y actitudes a los colaboradores del área administrativa mediante actividades que en su mayoría se dan por solicitudes de cada gerencia o empresa y con temas de interés general como por ejemplo charlas sobre seguridad de la información, ética, educación financiera, lavado de dinero y otros activos, entre otros; en dichas actividades participan todos los colaboradores que así lo deseen, aquellos que ocupen los puestos a los que vaya dirigido el contenido o bien colaboradores seleccionados.

El 28% de los colaboradores de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, indicó que ha sido la Gerencia de Operaciones quien les ha impartido la capacitación, siendo algunas secciones de la dirección que han hecho esfuerzos para actualizar conocimientos a los colaboradores acorde a las

funciones que se realizan en estas, los mecanismos que utilizan para llevar a cabo dicha actualización son variados y se pueden mencionar los siguientes:

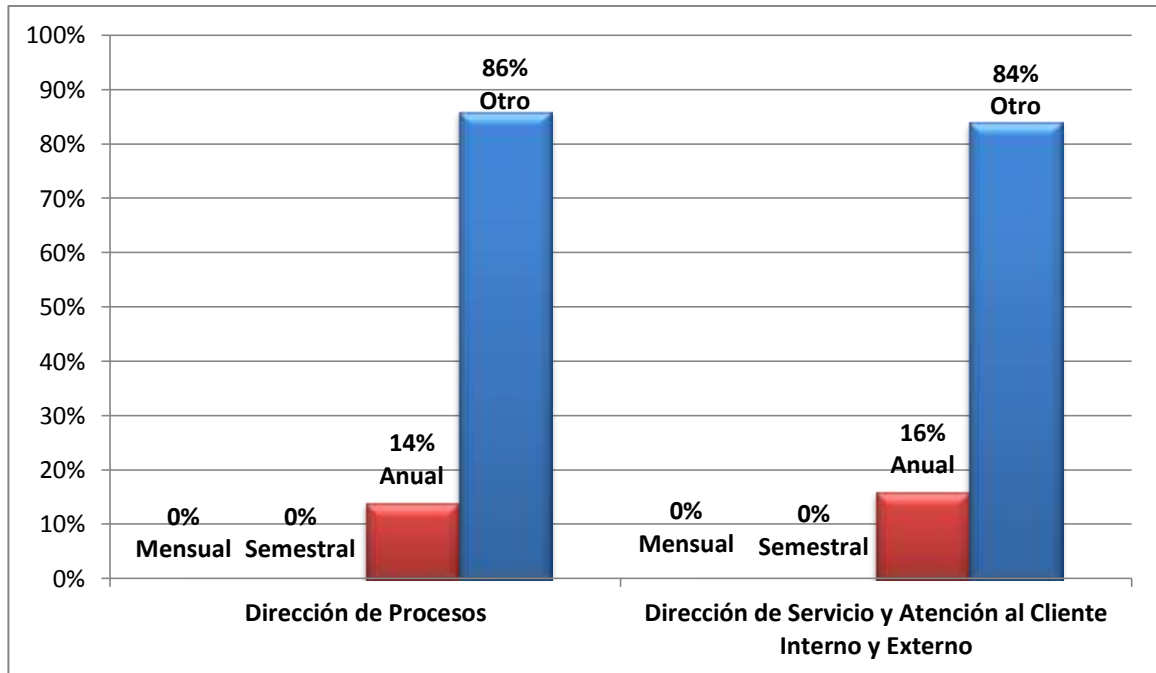
En las Secciones de Gestiones y Escritorio de Ayuda, por el tipo de soporte que dan al cliente externo e interno, son los jefes de cada sección quienes solicitan a las diferentes áreas del grupo que tengan relación a productos y procesos del de este, en cuanto al servicio al cliente, les apoyen en capacitar a los colaboradores en temas específicos como por ejemplo: créditos, plazo fijo, cancelación de cuentas, procesos legales, entre otros; cuando no logran que los dueños de procesos les capaciten, es el mismo jefe del área quien se atribuye el transmitirles ese conocimiento a sus colaboradores.

El 36% de los colaboradores de la Dirección de Procesos, indicaron que la capacitación la han recibido por proveedores externos, siendo el director y jefes quienes cotizan externamente cursos específicos como mapeo de procesos, redacción y ortografía, Excel, manejo de algunas herramientas que se utilizan en el área como Photoshop, Dreamweaver, acciones correctivas y preventivas, métodos de causa y efecto, formación de auditorías internas, entre otros. Cabe mencionar que para que el personal participe de dichas capacitaciones, la dirección debe solicitar a Recursos Humanos autorización para impartir la capacitación.

Después de determinar que los colaboradores de alguna u otra forma sí reciben capacitación, se les cuestionó sobre la frecuencia con la cual reciben la misma, obteniendo el siguiente resultado:

Gráfica 7

Frecuencia de la capacitación recibida



Fuente: Encuesta realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

Como se aprecia en la gráfica anterior, un promedio del 85% de los colaboradores indicó que la capacitación la reciben con otro tipo de frecuencia, siendo ésta equivalente a más de un año. Y el promedio del 15% indicó que la capacitación la reciben de forma anual, ninguno de los colaboradores indicó que la frecuencia fuera mensual o semestral. Derivado de lo anterior, la mayoría de los colaboradores reciben escasa capacitación y con una frecuencia de tiempo demasiado prolongada.

En conclusión, en cuanto a la capacitación que reciben los colaboradores en las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, no se realiza de forma constante, por lo que se contribuye a la desactualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, así como también a que esta no sea funcional para el desempeño de la funciones del puesto.

En cuanto a la capacitación brindada por la Gerencia de Operaciones, esta no se da a todo el personal y quienes participan deben trasladar ese conocimiento al resto de colaboradores lo cual no siempre se lleva a cabo y la información no llega con claridad a los otros colaboradores, se realiza de forma empírica, la mayoría se da por problemas detectados y no por las necesidades de capacitación que existen en las áreas; adicionalmente se deja muy a la iniciativa de los jefes los temas y la realización o no de la misma, sin contar con una base objetiva que dé validez a los contenidos de la capacitación.

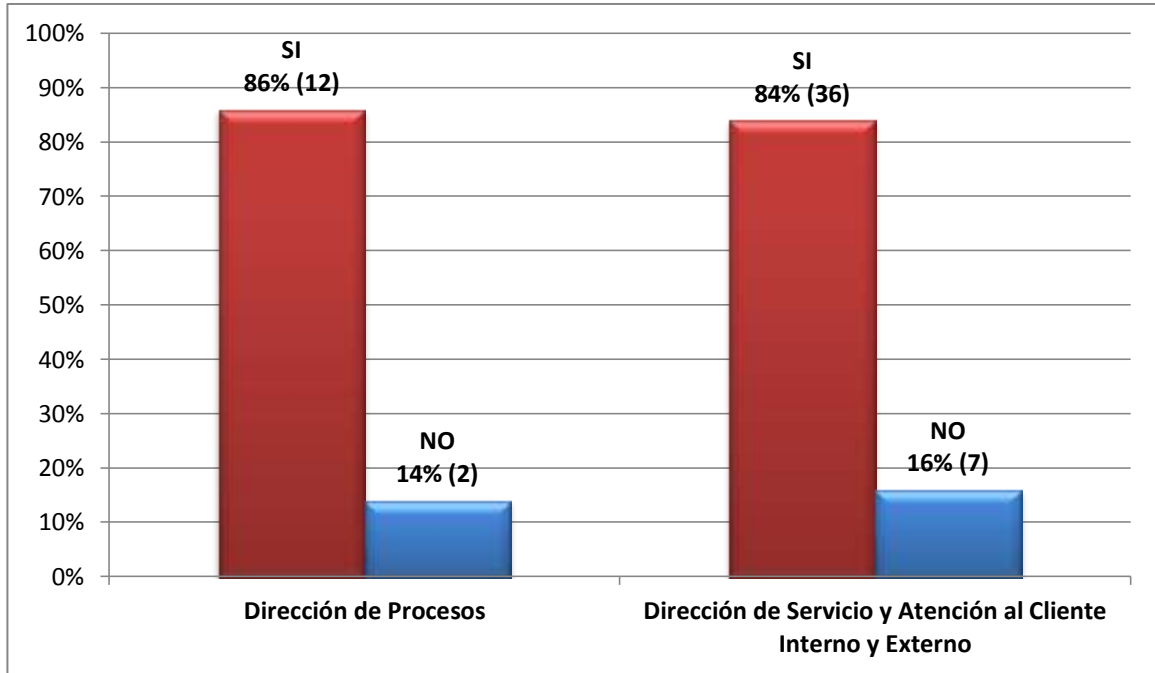
Sobre la capacitación recibida por parte del Departamento de Recursos Humanos, esta se da de forma esporádica, los temas son muy generales, la selección del personal que asiste puede ser ocasionada por una selección subjetiva, y los temas no se enfocan a la necesidades de cada área, por lo que no se diseña ni ejecuta un proceso de capacitación dirigido específicamente a dichas necesidades.

c. Necesidad de capacitación según el puesto de trabajo

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de las direcciones objeto de estudio, con relación a si existe necesidad de recibir capacitación según el puesto de trabajo, se logró determinar que un promedio de 85% de los colaboradores encuestados, manifestaron que sí tienen necesidad de recibir capacitación en sus áreas de acuerdo a los puestos. El otro promedio de 15% de los colaboradores indicó que no existe necesidad de recibir capacitación.

Gráfica 8

Necesidad de capacitación según el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

El resultado anterior demuestra que en ambas direcciones se tienen necesidades de capacitación, ya que el porcentaje obtenido es similar. Por lo que los colaboradores ven la necesidad de recibir capacitación en el puesto de trabajo que desempeñan, mostrándose con este resultado que existe una gran oportunidad para la Gerencia de Operaciones, de poder capacitar al personal para fortalecer los conocimientos habilidades y actitudes que deben poseer para el rendimiento efectivo en el puesto de trabajo, ya que el conocimiento que poseen actualmente lo van adquiriendo en el día a día y hay oportunidades de poder tener conocimiento de otros temas relacionados a su puesto, o actualizar el conocimiento actual.

Adicionalmente por el crecimiento del Grupo Financiero, los procesos y sistemas van cambiando y ese conocimiento no se les brinda de forma oportuna a los

colaboradores, por lo que se considera necesario poder identificar esas brechas y fortalecer las debilidades que puedan existir por la falta de capacitación.

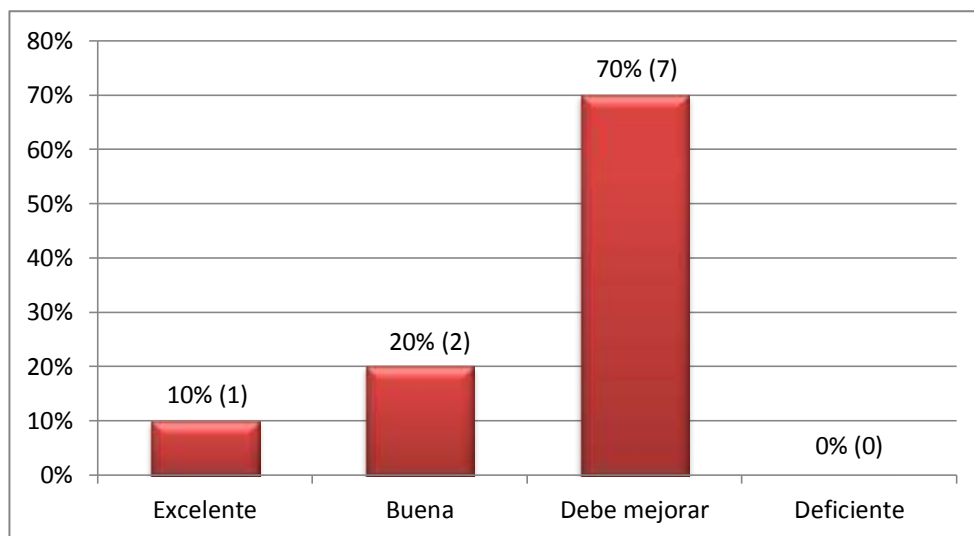
2.4.3 Perspectiva de los colaboradores (niveles medio y ejecutivo)

A través de la realización de entrevistas se obtuvo información desde la perspectiva de los jefes y directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, así como del gerente de la Gerencia de Operaciones. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

a. Calidad de la capacitación que han recibido los colaboradores

Gráfica 9

Calidad de la capacitación que han recibido los colaboradores



Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

En relación a la calidad de la capacitación que los colaboradores de las direcciones objeto de estudio han recibido, los jefes, directores y gerente indicaron en un 70% que la capacitación debe mejorar.

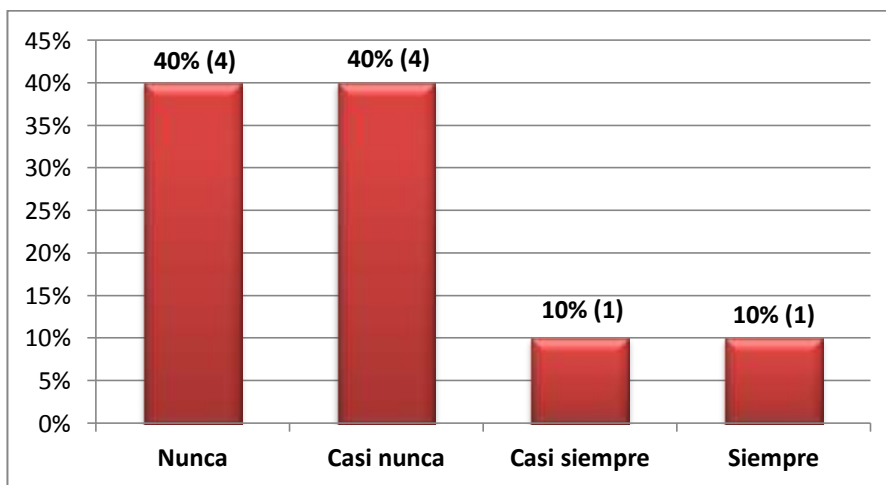
Derivado de lo anterior, los entrevistados manifestaron que la capacitación que los colaboradores han recibido se ha realizado de forma empírica ya que no se realiza previamente una identificación de las necesidades de capacitación, algunos temas no han sido necesariamente los adecuados por no ser relacionados al puesto, el tiempo de duración ha sido muy corto y no se logra profundizar en temas importantes relacionados al puesto de trabajo, asimismo los grupos en ocasiones son muy numerosos y asisten colaboradores de otras áreas.

Adicionalmente, indicaron no tener ninguna retroalimentación por parte del Departamento de Recursos Humanos sobre el contenido del curso, y de acuerdo a lo que los colaboradores les comentan, dichos cursos no cumplen su objetivo por ser en ocasiones temas que los colaboradores ya dominan, o porque a su criterio los instructores no desarrollaron de buena manera el contenido del curso, haciendo el mismo tedioso.

b. Evaluación del conocimiento adquirido en capacitación

Gráfica 10

Evaluación del conocimiento adquirido en capacitación



Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

En cuanto a la evaluación de la capacitación, los jefes, directores y gerente indicaron en un 40% que no realizan evaluación de la capacitación que reciben los colaboradores, sin embargo el 60% manifestó que sí se realiza evaluación, por lo que se procedió a cuestionarles el momento en el que llevan a cabo dicha evaluación obteniendo el resultado que se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 12

Momento en el cuál se realiza evaluación de la capacitación

Proveedor	Dirección de Procesos	Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	Promedio
Antes de la capacitación	0%	0%	0%
Al finalizar la capacitación	0%	0%	0%
En el desempeño de las funciones	100%	100%	100%

Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

El 100% del 60% que manifestó que sí realizan evaluación de la capacitación, indicaron que de una forma esporádica y subjetiva la realizan en el desempeño de las funciones de los colaboradores, y es más por observación, porque no cuentan con una metodología o lineamientos que les permita realizar de forma correcta dicha evaluación.

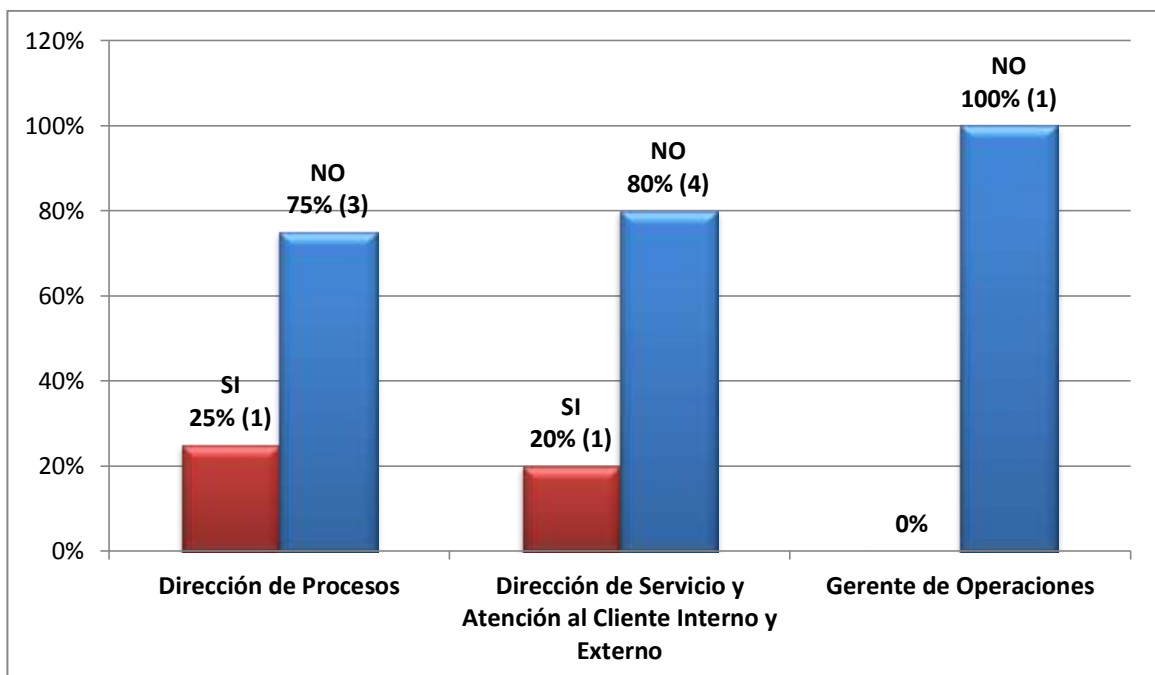
Derivado de lo anterior, los jefes, directores y gerente desconocen en cuánto se mejora el conocimiento, habilidades y actitudes de los colaboradores después de la capacitación, adicionalmente indicaron que de las capacitaciones brindadas por Recursos Humanos, no reciben retroalimentación sobre la capacitación recibida por los colaboradores, y no se les comunican los objetivos de la misma, por lo que no pueden medir que tan efectiva es esa capacitación en el desempeño de las funciones.

c. Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación

En relación a si se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, el 85% promedio de las personas entrevistadas indicó que actualmente no se realiza, pero cabe mencionar que el otro 15% indicó que sí realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación, este porcentaje lo representan las secciones de Gestión de Calidad de Procesos y Escritorio de Ayuda, de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, respectivamente.

Gráfica 11

Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

Las secciones que indicaron que realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación, manifestaron que este lo realizan de una manera muy empírica y en un período de tiempo de más de un año, ya que se basan en los problemas o

debilidades que se presentan en determinado momento, pero no se cuenta con un lineamiento para realizar dicho diagnóstico.

En el caso de la Sección de Gestión de Calidad de Procesos, que es el área que está encargada del proceso de Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 del Grupo Financiero, el cual se encuentra en proceso de acreditación, indicó realizar dicho diagnóstico por que debe llevar una programación de capacitación ya que la Norma ISO 9001:2008 en su punto de norma 6.2.2 indica que se tiene que proporcionar la formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria; con base a esto, el DNC se obtiene del perfil del puesto, se realiza de forma subjetiva y a criterio del jefe de sección quien determina las capacitaciones que se deben recibir, realizando el proceso de forma empírica ya que no se cuenta con una metodología que permita la constancia en la detección de necesidades de capacitación.

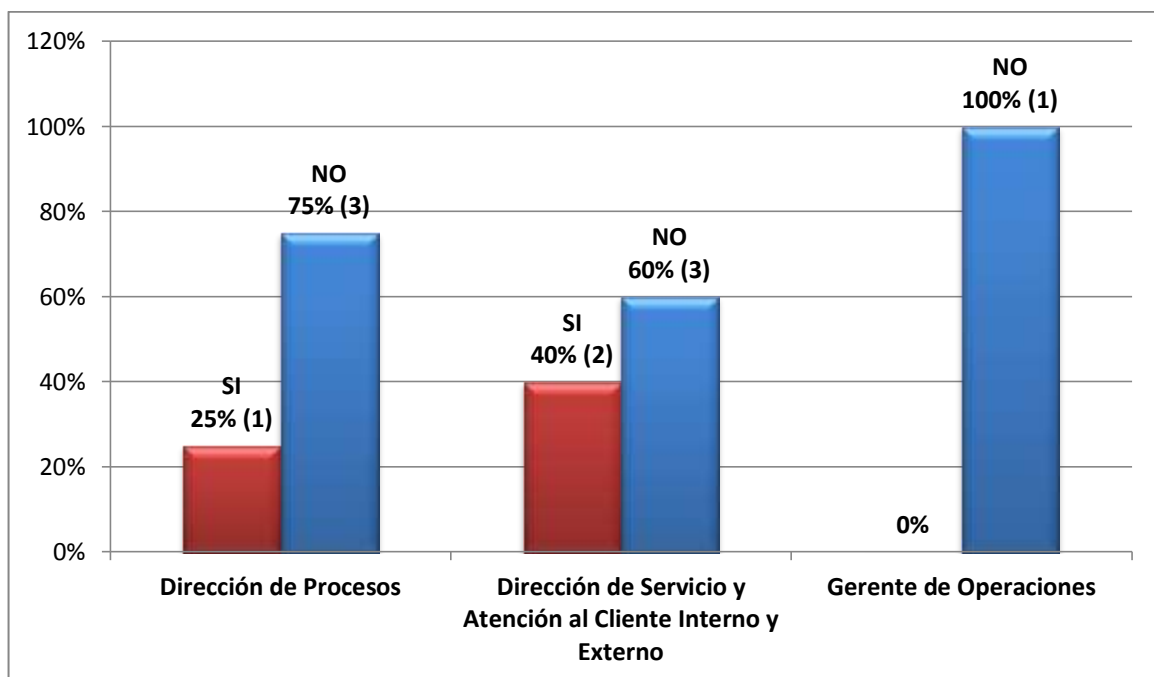
Derivado de lo expuesto, tanto los jefes, directores y gerente están conscientes que es necesario implementar una metodología y herramientas para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que como se pudo observar existen necesidades de capacitación en cada una de las secciones, y que no se han considerado para realizar una programación de capacitación para el personal de la Gerencia, ya que esto les puede ayudar a fortalecer el trabajo que desempeñan los colaboradores y permitir un mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

d. Existencia de un proceso de capacitación

En la entrevista realizada a los jefes, directores y gerente, se cuestionó sobre la existencia de un proceso de capacitación, indicando en promedio el 78% que no existe un proceso de capacitación establecido para cada una de las direcciones, y de hecho tampoco para la totalidad de la gerencia. Esto aunado a que existen necesidades de capacitación que no se han tomado en cuenta, el tipo de

capacitación que ha recibido el personal y la frecuencia con la cual reciben la misma, denota la inexistencia de un proceso de capacitación para las direcciones objeto de estudio que se haya diseñado previamente.

Gráfica 12
Existencia de un proceso de capacitación



Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

El promedio de 22% (3 jefes), indicó que sí existe un proceso de capacitación, este porcentaje es representado por las Secciones de Escritorio de Ayuda, Gestiones y Gestión de Calidad de Procesos, siendo los jefes quienes empíricamente planifican capacitaciones a su personal, ya sea porque han identificado temas que necesitan refuerzo, por la existencia de procesos y productos nuevos, o como es el caso de Gestión de Calidad de Procesos que debido a la implementación del sistema de gestión de calidad se requiere contar con un programa de capacitación. A este porcentaje se le consultó sobre la frecuencia con la cual realizan el diseño de la capacitación indicando 1 jefe que

se realiza de forma semestral, y dos jefes indicaron que se realiza con una periodicidad de más de un año.

Cuadro 13
Frecuencia con la cual se realiza el diseño de la capacitación

Proveedor	Dirección de Procesos	Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo
Trimestral	0	0
Semestral	1	0
Anual	0	0
Otro (más de un año)	0	2

Fuente: Entrevista realizada en investigación de campo, Mayo 2012.

Sobre este aspecto se concluye que en la Gerencia de Operaciones, específicamente en las dos direcciones objeto de estudio, no se tiene una metodología que les guíe para la realización de un proceso de capacitación, esto porque no se le ha dado la importancia debida a este tema por poseer el personal los conocimientos básicos para el desempeño de sus funciones.

e. Impacto de la capacitación

Se cuestionó a los jefes, directores y gerente, de las direcciones y gerencia objeto de estudio, sobre el impacto de no brindar capacitación al personal, obteniendo las siguientes respuestas:

- Los resultados no son los esperados.
- Estancamiento del personal profesionalmente.
- Trabajo de poca calidad.
- Tiempos ociosos.
- Personal no competente para el puesto.

- Duplicidad de esfuerzos.
- Incumplimiento en tiempos y metas.
- Brindar mal servicio al cliente.
- Conformismo de los colaboradores.

Los funcionarios de las Direcciones de Procesos y Servicios y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones, están conscientes que la capacitación es un tema que en la actualidad está teniendo mucho auge a nivel mundial, siendo un indicador importante que permitirá la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, para obtener un rendimiento efectivo de ellos, tener resultados esperados, y una ventaja competitiva de la institución, logrando con ello la satisfacción a los clientes internos y externos.

En la actualidad, no pueden medir el impacto que se tiene con la capacitación que se le ha brindado al personal, por no contar con lineamientos que les permitan implementar un proceso de capacitación, por lo que el impacto hasta el momento ha sido subjetivo pero ven la necesidad de poder medirlo para mantener en constante actualización a los colaboradores con base en las necesidades de capacitación detectadas, para lograr los resultados esperados por la Gerencia, y brindar a los colaboradores un desarrollo tanto personal como dentro de la institución.

2.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a colaboradores y entrevistas a jefes, directores y gerente de la Gerencia de Operaciones, se hace evidente la ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación en las direcciones objeto de estudio, ya que no existe una metodología ni herramientas que les permita llevar a cabo el diagnóstico de

necesidades. A pesar de ello, se realizan esfuerzos por capacitar al personal no de forma constante, pero sí cuando se da la oportunidad de hacerlo, ya sea participando de los talleres que imparte el Departamento de Recursos Humanos, solicitando apoyo de áreas internas para capacitar al personal sobre ciertos productos o procesos, o bien cotizando cursos externos sobre herramientas útiles para el desempeño de las funciones, pero en su mayoría son temas generales y no específicos al puesto, por lo que no se contribuye correctamente a fortalecer el conocimiento, cerrar brechas y a que el personal posea las competencias necesarias para ocupar el puesto, ya que no existe una metodología para identificar dichas necesidades y que con la identificación de estas, puedan realizar el diseño y ejecución de un proceso de capacitación.

Por lo tanto, las capacitaciones brindadas no han contribuido a resolver las necesidades tanto de los colaboradores que han participado, como las propias de capacitación que existen en las áreas, ya que ha carecido de efectividad, lo que genera que la Gerencia de Operaciones no obtenga los resultados esperados y que la inversión que se realiza en dichas capacitaciones no sea fructífera.

En la entrevista realizada al Gerente de Operaciones, indicó que de forma bimensual se tratan de realizar talleres de motivación y liderazgo dirigidos a jefes y coordinadores de los diferentes departamentos de la Gerencia, lo cual considera como capacitación a mandos medios, sin embargo, reconoció que no se programa una capacitación enfocada a las necesidades de cada área, y que el conocimiento que el personal posee ha sido en su mayor parte por experiencia y no por tanto por capacitación, y que esto provoca escases en el conocimiento de los colaboradores para el desempeño de sus funciones, poco involucramiento, deficiente servicio y atención al cliente interno y externo, y el no logro de las metas ni resultados que se desean.

Por otra parte, derivado de no contar con una planificación de capacitación, ni realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, no se puede medir el impacto que la capacitación tiene en el personal, ya que no existe una metodología o lineamientos que les permita evaluar la capacitación que se da, algunos jefes logran verlo en el desempeño de los colaboradores de una forma muy empírica, pero no es constante ni significativa, derivado del tipo de capacitación que se ha recibido. Así mismo, algunos colaboradores indicaron que la evaluación que se realiza al final de la capacitación, es una evaluación sobre el capacitador, no sobre el conocimiento adquirido.

Derivado de lo anteriormente expuesto, se concluye que la Gerencia de Operaciones, específicamente las direcciones objeto de estudio no cuentan con instrumentos técnicos que les permitan la identificación de necesidades de capacitación, por lo que no se posee un proceso de capacitación para cada área, y no se puede medir la efectividad de la misma, todos los esfuerzos que se realizan son de forma empírica por lo que existen brechas entre el conocimiento, habilidades y actitudes que el personal posee, con los que el puesto requiere.

Por lo anterior, es necesario que se implemente un proceso de capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones, con el que se detecte, diseñe, implemente y evalúe de forma correcta toda acción que se realice en cuanto a capacitación, por lo que se presenta en el capítulo III la propuesta para llevar a cabo dicho proceso.

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

3.1 JUSTIFICACIÓN

En el presente capítulo se presenta la propuesta del proceso de capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país, elaborada para las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo. La propuesta incluye la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño y ejecución del plan de capacitación, y diferentes alternativas para la evaluación, adicionalmente se presentan dos escenarios del plan de capacitación para establecer el presupuesto que mejor se adapte a las necesidades de la Gerencia de Operaciones.

La Gerencia de Operaciones y el Grupo Financiero reconocen que en el sistema bancario se debe estar a la vanguardia para obtener ventaja competitiva lo cual logran manteniendo actualizados a los colaboradores en el uso de herramientas y conocimientos relacionados a los puestos que desempeñan, obteniendo así personal calificado y competitivo para el logro de sus objetivos, fomentar el deseo de superación de los colaboradores, el aprendizaje constante y la mejora continua.

La presente propuesta proporciona los lineamientos e instrumentos necesarios para la implementación del proceso de capacitación, el cual permitirá la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, contribuyendo al logro de los objetivos, y a la disminución de las deficiencias en cuanto a capacitación.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo general

Facilitar la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país, proporcionando los lineamientos necesarios para la implementación de un proceso formal de capacitación, así como el diseño del mismo, que coadyuve al desempeño eficiente de los colaboradores.

3.2.2 Objetivos específicos

- Contar con la participación de los colaboradores que integran las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo en la identificación de las necesidades de capacitación.
- Proveer de un instrumento que permita identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- Proponer un proceso de capacitación que elimine las brechas identificadas en el diagnóstico de necesidades realizado.
- Proveer de los instrumentos necesarios, que permitan la evaluación de la capacitación y la retroalimentación en cuanto a la efectividad de la misma.

3.2.3 Alcance del proceso

El proceso de capacitación permitirá reducir en gran manera las deficiencias en la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país; en los siguientes niveles jerárquicos: técnico y medio.

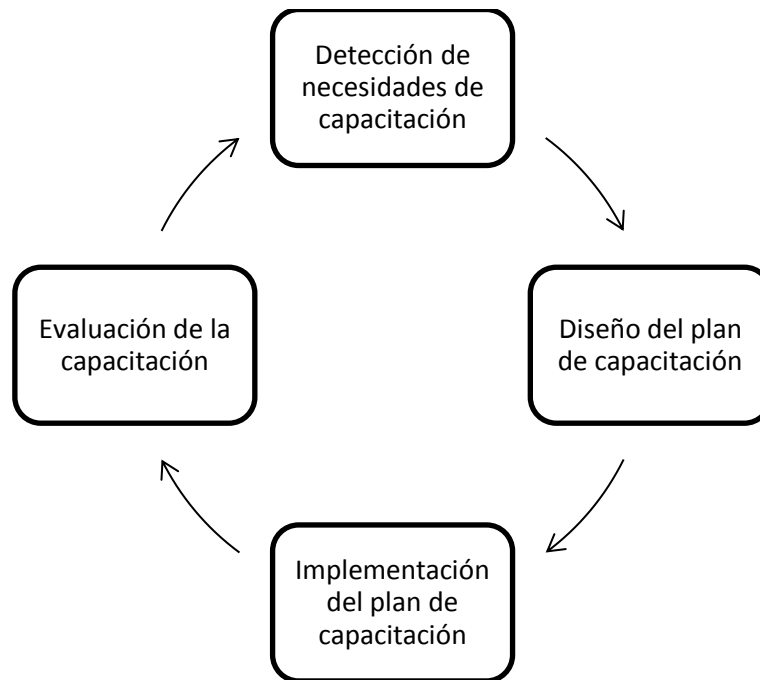
El proceso contempla la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño, ejecución y evaluación del mismo.

3.2.4 Metas

- Capacitar al 80% de los colaboradores de las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo Dirección de la Gerencia de Operaciones, con base en las necesidades de capacitación detectadas.
- Reducir en un 80% las necesidades de capacitación detectadas en los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo de la Gerencia de Operaciones.
- Crear una cultura de aprendizaje en la Gerencia de Operaciones por medio de la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, para el mejoramiento continuo, y que sirva de base para la implementación en el Grupo Financiero.

Para la implementación y seguimiento del proceso de capacitación, se hace necesario seguir las diferentes fases del ciclo de capacitación, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la Gerencia de Operaciones y los colaboradores.

Esquema 9 Proceso de Capacitación



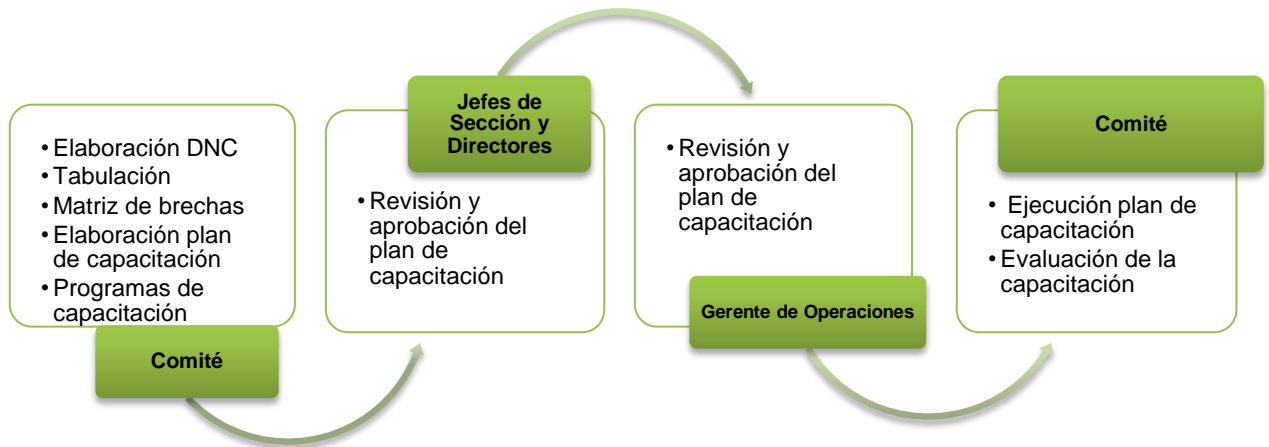
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.3 PROCEDIMIENTO GENERAL PROPUESTO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Como parte de la propuesta, fue necesario diagramar el procedimiento general que se debe llevar a cabo para la elaboración del proceso de capacitación, considerando el proceso de capacitación, a continuación se presenta el esquema general del proceso:

Esquema 10

Esquema general del proceso propuesto de capacitación



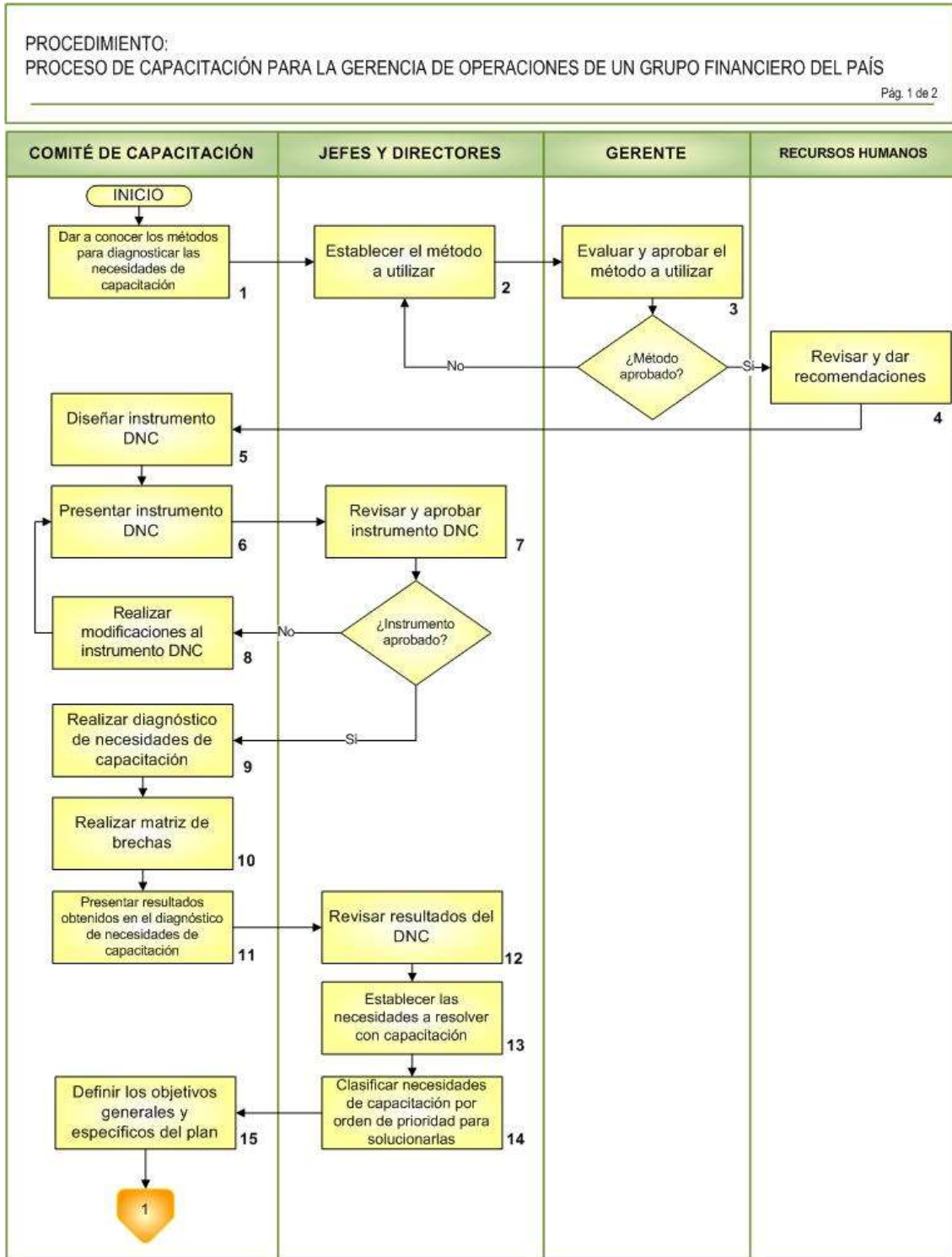
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

En el esquema anterior se refleja de manera general cada etapa que llevará el proceso de capacitación desde la elaboración del DNC, el diseño del plan de capacitación, su ejecución y evaluación. Cada una de las fases se detallarán más adelante. A continuación se presenta el procedimiento propuesto, en el cual se detallarán cada una de las actividades a realizarse y sus actores, es decir los responsables de la ejecución de cada actividad que servirá para culminar con éxito el presente proceso de capacitación propuesto.

Para poder implementar el proceso de capacitación, es necesario crear un comité de capacitación, el cual será el responsable de determinar el contenido del plan de capacitación, realizar la evaluación del mismo y dar seguimiento al proceso. El comité deberá estar conformado como mínimo por cinco integrantes de los niveles jerárquicos medio y ejecutivo de la Gerencia de Operaciones, y deberá ser capacitado para realizar su función por el Departamento de Recursos Humanos quien deberá darle acompañamiento al comité.

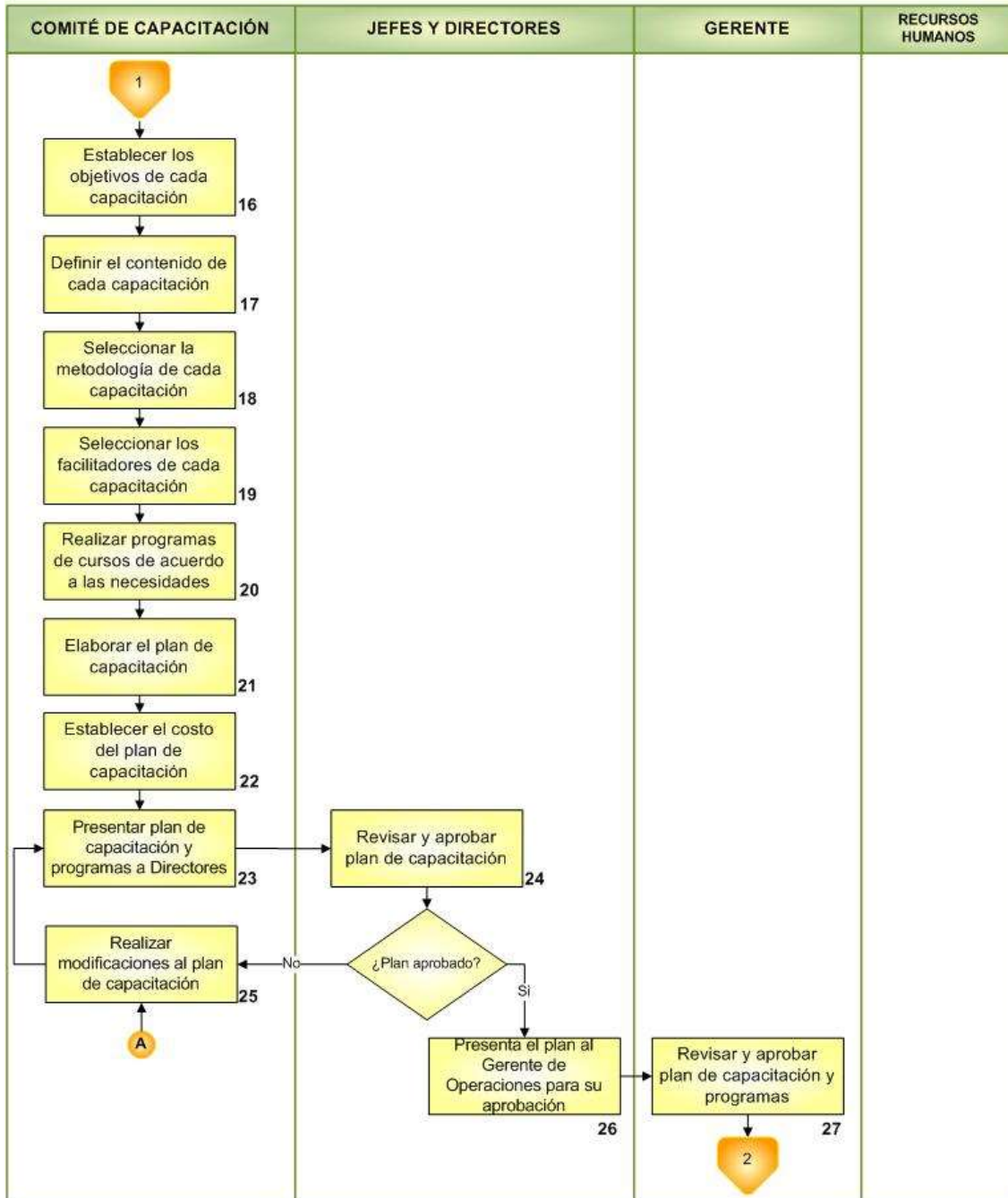
Esquema 11

Proceso general propuesto de capacitación



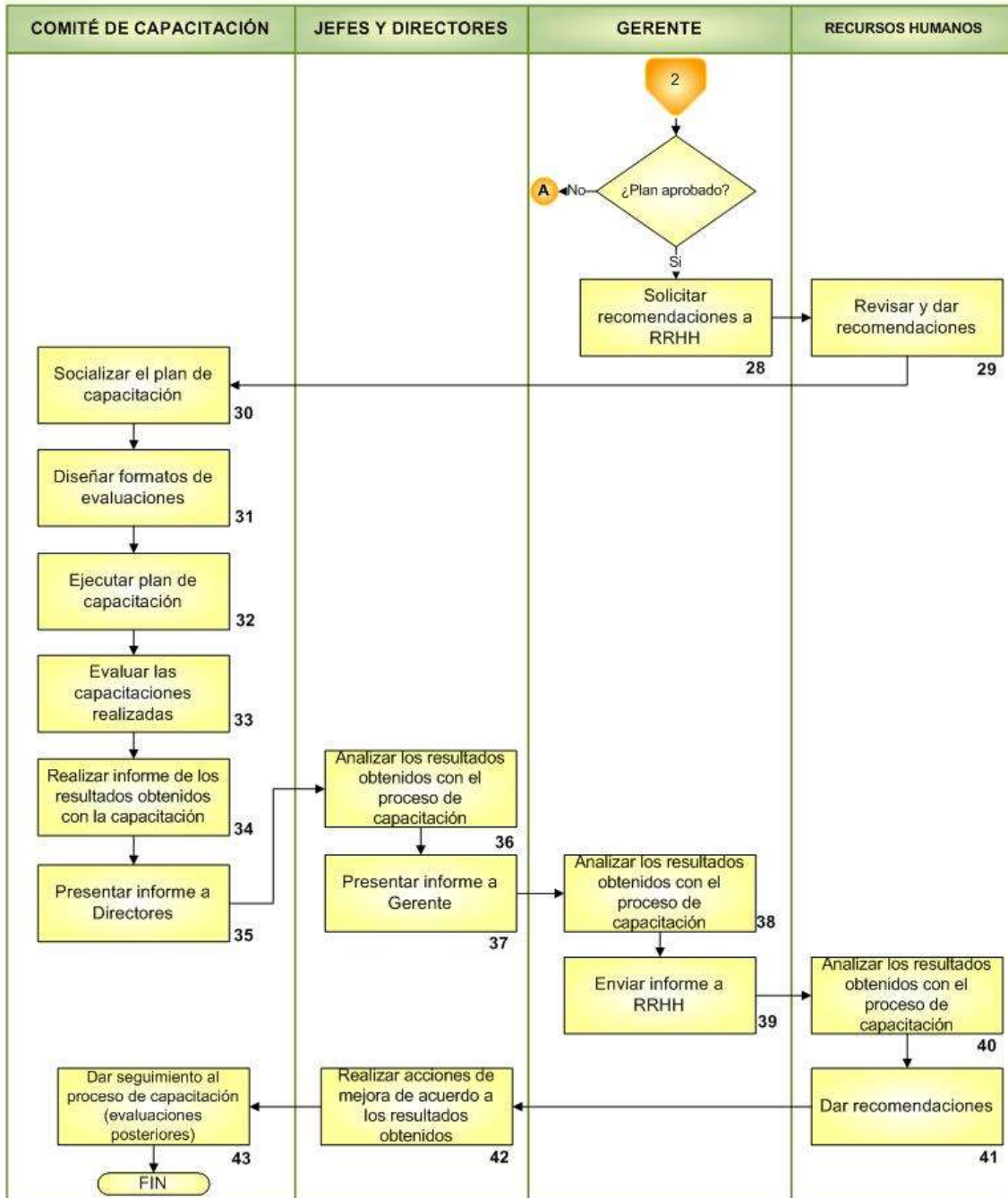
PROCEDIMIENTO:
 PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

Pág. 1 de 2



PROCEDIMIENTO:
 PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE UN GRUPO FINANCIERO DEL PAÍS

Pág. 1 de 2



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.4 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN –DNC-

Como primer componente de la propuesta “Proceso de Capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país”, específicamente de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual constituye la fase inicial y estratégica del proceso, y con el cual se obtuvo un inventario de las necesidades reales de capacitación de los colaboradores en función al puesto que desempeñan.

3.4.1 Método de detección de necesidades de capacitación

El método de diagnóstico de necesidades de capacitación que se propone aplicar es el de puesto persona, por ser el sistema básico y de utilidad para iniciar el proceso y la cultura de detección de necesidades de capacitación, ya que con este método se definen las necesidades reales de capacitación del puesto con relación a la persona. Este método se basa en el descriptor de puesto y en la experiencia del personal en el desempeño de sus funciones, adicional que permite tener una guía fácil y rápida para realizar el DNC, inclusive por los propios mandos medios.

Entre las ventajas que ofrece este método y que se aprovecharan son: fomentar la participación en el proceso, ayudar a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación, además de la poca inversión de recursos y tiempo de análisis que requiere.

3.4.2 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación

Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la Gerencia de Operaciones, se deberá seleccionar a la totalidad del personal de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo en el nivel jerárquico operativo, medio y ejecutivo.

3.4.3 Procedimiento para la aplicación del DNC

Para iniciar el diagnóstico de necesidades de capacitación, obtuvieron los descriptores de los 24 puestos de las Direcciones de Procesos y de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, y al revisarlos se determinó que se debían realizar modificaciones a los mismos para permitir contar con la información necesaria para realizar el DNC, ya que el formato actual es una herramienta de recopilación de información para descriptores de puestos. Por lo cual se procedió a realizar las modificaciones correspondientes proponiendo un nuevo modelo de descriptor de puesto con base a INTECAP, más completo y actualizado, lográndose identificar en este de mejor forma los requerimientos del puesto. Por confidencialidad de la información, no se colocan como parte de la propuesta los 24 descriptores.

En el descriptor propuesto, se incluye un apartado que identifica las funciones esenciales del puesto, las cuales se califican sobre la base de la escala de frecuencia, impacto de errores y complejidad, por medio de la siguiente tabla:

Tabla 1
Escala para la calificación de funciones

GRADO	FRECUENCIA	IMPACTO DE LOS ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves: puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima Complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias Graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta Complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias Considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad Moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias Menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimestral, Trimestral, Semestral)	Consecuencias Mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima Complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral, 2ª. Edición, año 2003.

Ponderadas las funciones, se procede a realizar la siguiente fórmula: **IMPACTO DE ERRORES x COMPLEJIDAD + FRECUENCIA**, en cada una de las funciones esenciales, con el resultado de la fórmula anterior, se determinarán dentro de las funciones esenciales las funciones críticas del puesto, es decir las que le agregan valor al puesto, siendo estas las que en su total obtengan mayor puntaje. Seguidamente se realiza la identificación de los conocimientos informativos y destrezas, clasificando los conocimientos informativos, que son los que no se adquieren con educación formal, sino a través de medios semiformales como explicaciones verbales, lecturas, socialización y observaciones, en los siguientes:

- **Nivel Estratégico**

Conocimiento de la misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, etc. de la institución, gerencia, dirección, etc.

- **Tendencias, Prácticas y Enfoques**

Conocer las prácticas, tendencias, o enfoques de una carrera o área profesional particular.

- **Productos y Servicios**

Conocimiento general de los productos y servicios de la institución

- **Leyes y Regulaciones**

Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.

- **Entorno**

Procesos operativos y administrativos de la institución

- **Otros**

Otros conocimientos que no se colocaron en los conocimientos anteriores.

Y las destrezas y habilidades que son componentes laborales automatizados por la práctica o experiencia de la persona en la ejecución de alguna tarea específica, en los siguientes:

- Manejo de programas informáticos
- Operar equipos (fax, copiadora, equipo de oficina, etc.)
- Destrezas específicas
- Otras habilidades y destrezas

Cuadro 14
Descriptor de puesto propuesto para la Gerencia de Operaciones

LOGOTIPO	DESCRIPTOR DE PUESTOS	No. de páginas:			
		No. Edición:			
		Fecha de elaboración:			
I. INFORMACION GENERAL DEL PUESTO					
Nombre del puesto: Técnico		Código Puesto:		No de ocupantes: 1	
Área de trabajo					
Gerencia	Dirección	Sección	Unidad		
Operaciones	Procesos	Optimización de Procesos			
Reporta a (puesto inmediato superior): Jefe de Optimización de Procesos de Agencias					
Puestos que supervisa: No aplica					
II. PROPOSITO DEL PUESTO					
Diseñar y optimizar procesos orientados al cliente tomando en cuenta sus expectativas, necesidades, así como la mejora continua, y la agilidad de las operaciones.					
III. INDICADORES DE GESTIÓN:					
FUNCIÓN CRÍTICA	RESULTADO	MEDICIÓN	META		
Realiza diseño para la optimización de procesos existentes o de procesos nuevos	Documentos de diseño elaborados de forma clara y lógica	Número de documentos de diseño	Elaborar el 100% de los documentos de diseño asignados		
Implementa procesos optimizados existentes o nuevos	Procesos implementados	Número de implementación	Implementar el 100% de los proyectos trasladados por TIC		
IV. CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES					
No.	Función	F	IE	CM	TOTAL
1	Realiza investigación de los procesos que se optimizarán	4	3	3	13
2	Elabora documento de diseño	4	5	5	29
3	Da seguimiento al desarrollo por parte de TIC, del documento diseñado	3	3	2	9
4	Realiza pruebas del proceso optimizado	2	4	4	18
5	Elabora manuales de normas y procedimientos	1	4	4	17
6	Apoya en la capacitación al personal involucrado sobre el proceso optimizado	1	4	3	13
7	Elabora y envía circulares para comunicar a los involucrados los cambios en el proceso	2	5	3	17
8	Monitorea la funcionalidad del proceso implementado	1	5	2	11
9	Apoya en la administración y soporte de módulos auxiliares (total image, bpm, notirural)	1	4	3	13
V. EDUCACION FORMAL REQUERIDA					
Nivel Universitario deseado: Pensum Cerrado de Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas o Administración de Empresas.					
VI. EXPERIENCIA (APRENDIZAJE ADQUIRIDO EN LA PRACTICA LABORAL Y/O PROFESIONAL)					
TIEMPO DE EXPERIENCIA		2 a 3 años			
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		En optimización de procesos, preparación y evaluación de proyectos, y operaciones bancarias			
VII. FORMACION REQUERIDA (Conocimientos informativos)					
Área de conocimientos	Detalle				
Nivel estratégico	Plan estratégico de la gerencia de operaciones				
Tendencias, prácticas y enfoques	Gestión o administración por procesos, optimización de procesos, implementación de procesos, casos de uso				
Productos y Servicios	Productos y servicios del grupo financiero				
Leyes y regulaciones	código de ética, ley de lavado de dinero y otros activos				
Entorno	Procesos operativos y administrativos del grupo financiero				
Otros conocimientos informativos	Control interno, elaboración de documentos, capacitación				

VIII. HABILIDADES Y DESTREZAS					
Area de Habilidades y destrezas		Detalle			
Manejar programas informáticos		Manejo de herramientas de office Word, Excel, power point, Visio, Outlook; aplicaciones de diseño web dreamweaver, photoshop, flash; sistemas operativos del grupo financiero.			
Operar equipos		Computadora, scanner, fotocopiadora			
Destrezas específicas		Instalación en sistema operativo de Windows, totalimage, bpm, investigación, redacción y			
Otras habilidades y destrezas		Generación de ideas, negociación, comunicación asertiva, orientación a resultados, responsabilidad, relaciones humanas			
IX. COMPETENCIAS: NIVEL 1 (operativo), NIVEL 2 (técnico administrativo), NIVEL 3 (mando medio y/o Técnico Profesional), NIVEL 4 (Jefaturas Segundo Nivel), NIVEL 5 (Jefaturas de Primera Línea).					
COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL
Adaptación al ambiente	2	Localización de información	2	Administración de información	2
Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo	2	Trabajo en equipo	2
Dominio de escritura	2	Planificación de actividades	2	Servicio al cliente	2
Comunicación oral	2	Administración de actividades	2	Productividad en el trabajo	2
				Innovación en el trabajo	2
X. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO					
RESPONSABILIDAD		DETALLE			
Materiales, herramientas y equipos		Computadora, Impresora, Fotocopiadora, Fax y Scanner, teléfono, estación de trabajo asignada, lector de huellas.			
Dinero, títulos valores o documentos		documentos electrónicos y físicos con información confidencial de procesos operativos y administrativos del grupo financiero.			
Información confidencial		Procedimientos y productos del banco, documentos de diseño que contienen información sobre el desarrollo de procesos y sistemas, para la mejora continua de las operaciones de los procesos de agencias y áreas administrativas.			
XI. CONDICIONES AMBIENTALES Y DE ESFUERZO					
Físicas: 80% del tiempo sentado y 20% caminando, esfuerzo mental					
Ambientales: oficina compartida con espacio moderado, sin privacidad en procesos de comunicación cara a cara y vía telefónica					
Riesgos a nivel de gravedad: subir y bajar gradas, lugar con ventilación y luz natural					
XII. RELACIONES INTERNAS					
PUESTO/ UNIDAD		RAZON:			
Gerencia de Tecnología y Comunicación		Desarrollo de productos, pruebas y certificaciones de sistemas			
Administración Grupo Financiero		Documentación, investigación y diseño de procesos operativos de agencias			
Red de Agencias		Documentación, investigación y diseño de procesos operativos			
XIII. RELACIONES EXTERNAS					
PUESTO/ UNIDAD/ EMPRESA		RAZÓN			
Empresas comerciales		Modificaciones a transacciones o implementación de nuevas operaciones			
Entidades del gobierno		Modificaciones a transacciones o implementación de nuevas operaciones			
Entidades no gubernamentales y otras instituciones		Modificaciones a transacciones o implementación de nuevas operaciones			
XIV. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN					
AREA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS					
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN		
Tendencias, prácticas y enfoques	X		X		
Nivel estratégico			X		
Productos y Servicios			X		
Leyes y regulaciones			X		
Otros conocimientos informativos			X		
Entorno			X		
AREA DE HABILIDADES Y DESTREZAS					
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN		REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN		
Manejar programas informáticos	X		X		
Operar equipos	X				
Destrezas específicas	X		X		
Otras habilidades y destrezas	X		X		
Elaborado por:		Revisado por:		Vo.Bo. Gerencia General	

Al tener los descriptores de los puestos, se procedió a realizar el diseño de la boleta de la DNC, con base a los mismos, teniendo la ficha los siguientes objetivos:

- Contribuir a incorporar el proceso de capacitación a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación -DNC- a los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones con base al método puesto-persona permitiendo la participación activa de sus jefes inmediatos.
- Elaborar el plan maestro de capacitación para los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones.

El diagnóstico de necesidades de capacitación puesto - persona consta de varias secciones, las cuales se describen a continuación:

Sección I: Identificación del puesto

Sección en la que se indicará el nombre del puesto, el departamento al que pertenece el puesto y el número de colaboradores que ocupan el puesto.

Sección II: Objetivo del puesto

En esta sección se indica el objetivo principal del puesto.

Sección III: Funciones del puesto

En esta sección se presenta una matriz en la que se plasman con base al descriptor del puesto, las funciones esenciales del mismo, ponderando con base a una escala de valores de dominio dada, el nivel de dominio que requiere el puesto para la ejecución de cada función, de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro 15

Escala: nivel de dominio de funciones que requiere el puesto

Nivel de Dominio	Descripción
A	Posee un nivel alto de dificultad en la ejecución de las tareas, ya que estas requieren de mayor análisis e involucramiento del colaborador para solucionar las mismas.
B	Posee un nivel medio de dificultad en la ejecución de las tareas, ya que estas requieren por parte del colaborador un grado intermedio de análisis e involucramiento para la solución de las actividades.
C	Posee un nivel moderado de dificultad en la ejecución de las tareas, ya que estas requieren por parte del colaborador poco análisis e involucramiento para la solución de las tareas.
D	Posee un nivel bajo de dificultad en la ejecución de las tareas, ya que estas requieren el más mínimo análisis e involucramiento del colaborador para solucionar las actividades asignadas al puesto.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Seguidamente, se colocan en columnas los nombres de los colaboradores que ocupan el puesto, para calificar con base a una escala de valores de dominio dada, el dominio actual que tiene cada colaborador en cada función. A continuación se describen los valores de la escala de dominio utilizada:

Cuadro 16

Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en las funciones del puesto

Nivel de Dominio	Descripción	Observaciones
A	El nivel de dominio del colaborador es considerado excelente	El colaborador tiene mayor análisis e involucramiento para solucionar las tareas.
B	El nivel de dominio del colaborador es aceptable pero requiere mejorar	El colaborador tiene un grado intermedio de análisis e involucramiento para la solución de las tareas.
C	El nivel de dominio del colaborador es bajo	El colaborador tiene poco análisis e involucramiento para la solución de las tareas.
D	El nivel de dominio del colaborador es nulo	El colaborador tiene el más mínimo análisis e involucramiento para solucionar las tareas.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Sección IV: Conocimientos informativos que requiere el puesto

Sección en la cual se describen los conocimientos informativos que requiere el puesto, con base al descriptor del mismo. De igual forma que la sección anterior, se califica el nivel de conocimiento que requiere el puesto para cada conocimiento informativo, de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro 17

Escala: nivel de dominio de conocimientos informativos que requiere el puesto

Nivel de Dominio	Descripción
A	Alto nivel de conocimiento, experto, resultados óptimos.
B	Mediano, nivel promedio de conocimientos que permiten resultados aceptables.
C	Bajo, conocimientos mínimos, requiere ayuda.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Calificado el nivel de dominio que requiere cada conocimiento informativo, se califica el conocimiento o dominio de cada colaborador para el conocimiento informativo dado, empleando la siguiente escala:

Cuadro 18

Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en conocimientos informativos del puesto

Nivel de Dominio	Descripción	Observaciones
A	El nivel de dominio del colaborador es considerado excelente.	El colaborador tiene un alto nivel de conocimientos que permiten resultados óptimos.
B	El nivel de dominio del colaborador es considerado aceptable pero requiere mejorar.	El colaborador tiene un nivel intermedio de conocimientos que permiten resultados aceptables.
C	El nivel de dominio del colaborador es bajo.	El colaborador tiene un nivel mínimo de conocimientos que permiten resultados mínimos.
D	El colaborador no domina el conocimiento.	El colaborador tiene un nivel nulo de conocimientos y requiere ayuda.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Sección V: Competencias genéricas

De igual forma que en las secciones anteriores, se describen las competencias genéricas que requiere el puesto, con base al descriptor del mismo, dando una ponderación a cada competencia y seguidamente calificando a cada colaborador en cada competencia, utilizando las siguientes escalas:

Cuadro 19

Escala: nivel de dominio de competencias genéricas que requiere el puesto

Nivel de Dominio	Descripción
A	Nivel considerado muy importante.
B	Nivel considerado importante.
C	Nivel considerado poco importante.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 20

Escala: nivel de dominio que tiene el colaborador en competencias genéricas

Nivel de Dominio	Descripción	Observaciones
A	El nivel de dominio de la competencia es considerado excelente.	El colaborador evidencia que comprende y maneja la competencia.
B	El nivel de dominio es aceptable pero requiere mejorar.	El colaborador comprende y maneja la competencia en un grado intermedio.
C	El nivel de dominio es bajo.	El colaborador comprende y maneja de forma mínima la competencia.
D	No domina la competencia.	El colaborador no comprende ni maneja la competencia.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Elaborada la boleta de la DNC, cada jefe de sección debe calificar en dicha boleta a cada uno de los técnicos que integran la sección, por lo que deben ser lo más objetivos posibles para obtener los resultados deseados. Para esta propuesta, se propone el diseño de tres boletas de DNC, una para calificar las funciones, otra para calificar los conocimientos y una última para las competencias genéricas, a continuación se presenta un ejemplo de la boleta diseñada propuesta:

Cuadro 21
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA

EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO
DIRECCIÓN DE PROCESOS, GERENCIA DE OPERACIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO:	Técnico
DEPARTAMENTO:	Optimización de Procesos de Agencias
NO. OCUPANTES:	6

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Desarrollar productos nuevos y optimizar procesos orientados al cliente, tomando en cuenta sus expectativas y necesidades, así como la mejora continua.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones	Nivel de Dominio Requerido	Nivel de Dominio Actual																																							
		Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3				Colaborador 4				Colaborador 5				Colaborador 6																			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D																
Realiza investigación de los procesos que se optimizarán	A	X						X					X									X								X											X
Elabora documento de diseño	A			X				X					X									X								X											X
Da seguimiento al desarrollo por parte de TIC, del documento diseñado	C				X				X				X									X								X											X
Realiza pruebas del proceso optimizado	B	X						X					X									X								X											X
Elabora manuales de normas y procedimientos	C				X				X				X									X								X											X
Apoya en la capacitación al personal involucrado sobre el proceso optimizado	C			X																					X								X								X
Elabora y envía circulares para comunicar a los involucrados los cambios en el proceso	C	X							X																X								X								X
Monitorea la funcionalidad del proceso implementado	C			X																		X								X											X
Apoya en la administración y soporte de módulos auxiliares (total image, bpm, notirural)	B				X								X												X								X								X

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

V. COMPETENCIAS GENÉRICAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Nivel de Dominio Requerido	Nivel de Dominio Actual																																									
		Colaborador 1			Colaborador 2			Colaborador 3			Colaborador 4			Colaborador 5			Colaborador 6																										
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	D																				
<p>Planificación de actividades Se refiere a la capacidad que el colaborador posee para la definición de objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de metas, la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos, la determinación de métodos y las formas de organización, así como el establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.</p>	A		X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
<p>Calidad en el trabajo Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; significa poseer la capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en beneficio de la organización, sus clientes y demás.</p>	A		X			X				X				X				X				X				X				X				X				X					
<p>Administración de actividades Analiza y diseña el sistema o métodos de dirección y control, así como los procesos o procedimientos para la administración de las actividades de una o varias áreas o tareas asignadas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos y metas planificadas.</p>	B		X			X				X				X				X				X				X				X				X				X					

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Nivel de Dominio	Nivel de Dominio																																			
		Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3				Colaborador 4				Colaborador 5				Colaborador 6															
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D												
Administración de la información Analiza la información que le es útil para efectuar las tareas asignadas, tiene la capacidad de sintetizar y redactar, para transformar datos e información coherente.	A	X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Trabajo en equipo Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.	A	X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Servicio al cliente Es la disposición de brindar servicio a los clientes de la empresa, internos o externos; buscando la satisfacción de éstos. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente; demostrando una actitud positiva y permanente hacia las necesidades del cliente.	A	X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Productividad en el trabajo Optimiza los recursos y procesos para desarrollar de una mejor manera sus funciones y prestar un servicio de calidad.	A	X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Innovación en el trabajo Genera y propone ideas que permitan soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones requeridas por el propio puesto.	A	X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Uso de tecnología Utiliza de forma eficiente y eficaz los equipos y sistemas necesarios en el puesto.	B	X				X				X				X				X				X				X				X				X			

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.4.4 Matriz de brechas

Seguidamente, al obtener el resultado del diagnóstico de necesidades puesto – persona, se procede a realizar la cédula de brechas por cada boleta de DNC, es decir se realizan al igual que en la DNC tres cédulas de brechas, obteniendo en estas cédulas, las brechas de capacitación, las cuales son el resultado de la ponderación que debe dar el jefe de cada sección a las funciones, conocimientos y competencias que requiere el puesto, contra la calificación que debe dar este a cada uno de los técnicos a su cargo en relación al nivel de dominio en las funciones, conocimientos y habilidades del colaborador; en dichas cédulas de brechas, se identifican los posibles cursos de capacitación, el cual es el resultado del análisis de las necesidades detectadas con lo especificado en el descriptor de puestos en el apartado “Formación Requerida” en el área de conocimientos informativos, habilidades y destrezas, y competencias genéricas, y que serviría para realizar el diseño del plan de capacitación.

Para determinar la existencia de brechas, se debe proceder a realizar la sumatoria de los niveles de dominio que le faltan al colaborador para llegar al nivel de dominio que requiere el puesto, dando el valor de 1 a cada nivel de dominio; por ejemplo, si la ponderación que el jefe de sección dio a determinada función fue A que equivale a 1, y el nivel de dominio que posee el colaborador es C que también equivale a 1, la brecha identificada es de 2 ($B + C = 2$).

Cuadro 22
MATRIZ DE BRECHAS EN FUNCIONES

RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO - PERSONA

FACTORES DE EVALUACIÓN	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN	
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO		
FUNCIONES														
Realiza investigación de los procesos que se optimizarán	A	B	1	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	Gestión o administración por procesos, investigación, productos y servicios del grupo financiero, Procesos operativos y administrativos del grupo financiero, Análisis de información
Elabora documento de diseño	A	C	2	2	A	C	2	A	B	1	A	C	2	Elaboración de documentos, gestión o administración por procesos, optimización de procesos, casos de uso, Visio, photoshop, redacción y ortografía, análisis de información, generación de ideas
Da seguimiento al desarrollo de los requerimientos por parte de TIC, en base al documento diseñado	C	D	1	1	C	D	1	C	D	1	C	D	1	Pensamiento estratégico, planeación
Realiza pruebas del proceso optimizado	B	A	-1	-	B	C	1	B	B	-	B	C	1	Sistemas operativos del grupo financiero, Gestión o administración por procesos, Procesos operativos y administrativos del grupo financiero, productos y servicios del grupo financiero

FACTORES DE EVALUACIÓN	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN	
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO		BRECHA
Elabora manuales de normas y procedimientos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	1	Visio, aplicaciones de diseño web dreamweaver, photoshop, flash; sistemas operativos del grupo financiero, Procesos operativos y administrativos del grupo financiero
Apoya en la capacitación al personal involucrado sobre el proceso optimizado	C	C	C	D	C	D	C	-	C	D	C	D	1	Capacitación, comunicación asertiva
Elabora y envía circulares para comunicar a los involucrados los cambios en el proceso	C	B	C	A	C	C	C	D	C	D	C	A	-2	Aplicaciones de diseño web dreamweaver, photoshop, flash; sistemas operativos del grupo financiero, Procesos operativos y administrativos del grupo financiero, redacción y ortografía
Monitorea la funcionalidad del proceso implementado	C	C	C	C	C	C	C	-	C	D	C	D	1	Gestión o administración por procesos, investigación, productos y servicios del grupo financiero, Procesos operativos y administrativos del grupo financiero
Apoya en la administración y soporte de módulos auxiliares (total image, bpm, notirural)	B	D	B	A	B	D	B	C	B	D	B	D	2	Sistemas operativos del grupo financiero, Instalación en sistema operativo de Windows, totalimage, bpm

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 23
MATRIZ DE BRECHAS EN CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS
RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO - PERSONA

FACTORES DE EVALUACIÓN	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN		
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA			
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS															
Nivel estratégico	B	C	1	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	Plan estratégico de la gerencia de operaciones
Tendencias, prácticas y enfoques	A	C	2	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	Gestión o administración por procesos, optimización de procesos, implementación de procesos, casos de uso
Productos y Servicios	A	B	1	D	3	A	D	2	A	B	1	A	D	3	Productos y servicios del grupo financiero
Leyes y regulaciones	B	A	-1	A	-1	B	A	-1	B	A	-1	B	A	-1	-
Entorno	B	C	1	D	2	B	D	1	B	C	1	B	D	2	Procesos operativos y administrativos del grupo financiero
Otros conocimientos informativos	B	C	1	C	1	B	C	1	B	C	1	B	D	2	Control interno, elaboración de documentos, Instalación en sistema operativo de Windows, totalimage, bpm, capacitación
Uso de equipo de cómputo y/o herramientas de office	B	B	-	B	-	B	B	1	B	C	1	B	C	1	manejo de herramientas de office Word, Excel, power point, Visio, Outlook; aplicaciones de diseño web dreamweaver, photoshop, flash; sistemas operativos del grupo financiero.
Investigación	A	B	1	C	2	A	C	1	A	C	2	A	C	2	Investigación
Análisis	A	B	1	C	2	A	C	1	A	C	2	A	C	2	Análisis de información
Redacción y ortografía	A	B	1	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	Redacción y ortografía
Orientación a resultados	A	C	2	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	Orientación a resultados, organización, planeación
Comunicación	A	B	1	B	1	A	B	1	A	C	2	A	C	2	Comunicación, hablar en público
Negociación	B	D	2	B	2	B	D	2	B	D	2	B	D	2	Negociación
Responsabilidad	A	B	1	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	Motivación,
Relaciones humanas	A	A	-	A	-	A	A	2	A	B	1	A	B	1	Relaciones humanas

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE BRECHAS EN COMPETENCIAS GENÉRICAS

RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO - PERSONA

FACTORES DE EVALUACIÓN	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN			
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO	NIVEL DE PROFUNDIDAD	JEFE INMEDIATO		BRECHA		
COMPETENCIAS GENÉRICAS																
Planificación de actividades	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	Pensamiento estratégico, planeación
Calidad en el trabajo	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	C	2	Mejora continua, calidad
Administración de actividades	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	Pensamiento estratégico, planeación
Administración de la información	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	C	2	Análisis de la información
Trabajo en equipo	A	A	-	A	A	-	A	B	1	A	B	1	A	A	-	Inteligencia emocional, trabajo en equipo
Servicio al cliente	A	A	-	A	A	-	A	B	1	A	B	1	A	B	1	Servicio al cliente, calidad en el servicio, actitud de servicio
Productividad en el trabajo	A	B	1	A	C	2	A	C	2	A	B	1	A	C	2	Pensamiento estratégico, planeación, Productividad y eficiencia
Innovación en el trabajo	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	C	2	Generación de ideas, creatividad
Uso de tecnología	B	B	-	B	B	-	B	B	-	B	B	-	B	B	-	-

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Después de realizadas las cédulas de brechas por cada Sección y puesto, se procede a realizar la integración de las cédulas en una hoja de resumen, con lo cual se contempla de forma integral las necesidades de capacitación de cada Dirección en conjunto, y que servirá para realizar el diseño del plan, el cual se presenta a continuación.

3.5 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Como segundo componente de la propuesta “Proceso de Capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país”, específicamente de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, se encuentra el diseño del plan de capacitación, que permitirá resolver las necesidades de capacitación identificadas en el DNC. En esta propuesta se presentan dos escenarios, de los cuales se recomienda la implementación de uno de ellos.

Para realizar el plan de capacitación, con base a la currícula de capacitación, se deben evaluar las necesidades detectadas para identificar a qué necesidades se les dará solución con capacitación y cuales requerirán únicamente apoyo por parte de los mandos medios para contrarrestarlas, lo cual se realizará con el apoyo de los jefes y directores de las Direcciones objeto de estudio de la Gerencia de Operaciones.

Seguidamente se identifican los cursos que se desarrollaran para cubrir las brechas detectadas, dividiéndolos en tres grupos: cursos técnicos, que corresponden a los cursos con los cuales se cubrirán las brechas encontradas en las funciones específicas a cada puesto. Cursos de gestión, que son los relacionados a los conocimientos informativos y competencias genéricas específicos de los mandos medios; y los cursos generales de desarrollo, que son todos aquellos que se aplican tanto a mandos medios como a técnicos, y que también se refieren a los conocimientos informativos y competencias genéricas.

Asimismo, como parte de la propuesta, se desarrolla la temática para cada curso propuesto, que contiene el curso, duración, objetivos del curso, metodología, recursos y costos entre otros. El costo propuesto de los cursos, es un valor estimado y que puede variar dependiendo de la empresa proveedora de capacitación que se seleccione y otras condiciones que se presenten al momento de ejecutar el plan.

3.5.1 Objetivos generales del plan de capacitación

Proporcionar a los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para solventar las deficiencias detectadas, mal desempeño de las funciones y servicio y atención al cliente, y con ello aumentar el nivel de dominio en sus funciones de trabajo.

3.5.2 Objetivos específicos del plan de capacitación

- Implementar los cursos conforme a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación para reducir las brechas existentes.
- Proporcionar los conocimientos ausentes por puesto de trabajo, para que los colaboradores efectúen de manera efectiva las actividades.
- Actualizar los conocimientos que poseen los colaboradores.
- Desarrollar las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, de acuerdo a los requerimientos reflejados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Mejorar las actitudes de los colaboradores para garantizar un excelente servicio a clientes internos y externos.

3.5.3 Metas del plan de capacitación

- Implementar en un 80% los cursos propuestos en el plan de capacitación.
- Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al plan de capacitación propuesto.
- Cubrir durante el primer año de implementación del plan, el 80% de las necesidades de capacitación detectadas.

Cuadro 25

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS TÉCNICOS - ESCENARIO 1
DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Gestión por procesos	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos.	Ampliar el conocimiento del colaborador en relación a la gestión por procesos, para que le permita identificar, diseñar, medir y mejorar los procesos del Grupo Financiero.	16	28	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,800.00
2	Desarrollo de proyectos	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Jefes de las Secciones de: Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar al colaborador los conceptos básicos que se relacionan con el desarrollo de proyectos, desde el diseño de propuestas hasta su implementación.	16	19	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 1,900.00
3	Herramientas TIC's Photoshop y Dreamweaver	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos.	Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la edición de imágenes, y elaboración de documentos en formato php para publicaciones en páginas web.	16	25	Externo	INTECAP	Q 180.00	Q 4,500.00
4	Redacción y ortografía	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Correspondencia y Planta Telefónica.	Ampliar el conocimiento en el colaborador sobre las técnicas de ortografía y permitirle la redacción de documentos claros y concisos para que sean entendibles por el personal del Grupo Financiero.	24	35	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 3,500.00
5	Prisma BPMN	Técnicos de la Sección de Optimización de Procesos Administrativos.	Proporcionar los conocimientos necesarios para la diagramación e implementación de procesos que ejecutan por el usuario a través de la herramienta BPM.	12	5	Externo	SITECPRO	Q. 100.00 POR HORA	Q 1,200.00
6	Elaboración de manuales de procedimientos	Técnicos de las Secciones de: Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la documentación y elaboración de manuales de procedimientos.	8	8	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 800.00
7	Análisis de información	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Permitir a los colaboradores el desarrollo de los conocimientos necesarios para la interpretación de información y su expresión clara y concisa.	24	33	Externo	ING. ESPECIALIZADO EN LA MATERIA	Q. 280.00 POR HORA	Q 6,720.00

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
8	Terminología de Calidad	Jefe y Técnicos de la Sección de Gestión y Calidad de Procesos.	Ampliar el conocimiento del colaborador en relación al Sistema de Gestión de calidad, su terminología, las auditorías, y aplicación de acciones correctivas y preventivas, entre otros, para poder implementarlo en todo el Grupo Financiero.	5	4	Externo	INTECAP	Q 50.00	Q 200.00
9	Análisis de riesgo	Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos Administrativos, Jefes de las Secciones de Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el análisis de los riesgos operacionales relacionados a la banca.	3	9	Interno	GERENCIA DE RIESGOS DEL GRUPO FINANCIERO	Q -	Q -
10	Procesos operativos del Grupo Financiero	Jefes, Técnicos y Auxiliares de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Correspondencia, Control y Calidad de Expedientes y Planta Telefónica.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados a los procesos operativos y administrativos del Grupo Financiero.	8	51	Interno	AREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DEL GRUPO FINANCIERO	Q -	Q -
11	Sistemas operativos del Grupo Financiero	Jefe y Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias, Técnicos de Documentación de Procesos Administrativos, Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Jefes y Auxiliares de Escritorio de Ayuda y Gestiones.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados al sistema operativo de Grupo Financiero.	8	40	Interno	GERENCIA DE TIC	Q -	Q -
12	Metodología de documentación de procesos	Jefe y Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios sobre los lineamientos para la documentación de procesos.	2	6	Interno	DIRECTOR DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Q -	Q -
13	Elaboración de documentos de diseño	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos de Agencias, y Gestión y Calidad de Procesos.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para la realización de documentos de diseño para optimizaciones a procesos.	2	20	Interno	JEFES DE DIRECCIÓN DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	Q -	Q -
TOTAL									Q 21,620.00

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

Vo.Bo. Gerente de Operaciones

Vo.Bo. Recursos Humanos:

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 26
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS DE DESARROLLO - ESCENARIO 1

DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Pensamiento estratégico	Jefes, Técnicos y Auxiliares de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica, Correspondencia y Directores.	Desarrollar las habilidades necesarias para elaboración de planes y logro de resultados mediante la combinación de los recursos con que se cuentan.	4	67	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 6,700.00
2	Comunicación asertiva	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Planta Telefónica y Correspondencia.	Que los colaboradores adquieran la capacidad de transmitir información de forma clara.	5	36	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 3,600.00
3	Hablar en público	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, y Jefe y Técnicos de Gestión, Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda y Gestiones.	Brindar a los colaboradores las técnicas de hablar en público, para que les permita transmitir información, manifestar opiniones, exponer temas ante un grupo de personas.	8	23	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,300.00
4	Trabajo en equipo	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Técnicos y Jefe de Gestión, Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Proporcionar los conocimientos necesarios y las habilidades para la conformación de equipos de trabajo calificados dentro de la Gerencia.	5	27	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,700.00
5	Inteligencia emocional	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Técnicos y Jefe de Gestión, Calidad de Procesos y Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Que los colaboradores a lo largo del curso conozcan y puedan desarrollar las técnicas para el manejo de las emociones en el entorno personal y laboral.	3	58	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 5,800.00
6	Administración del tiempo	Técnicos y Jefe de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Técnicos de Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Proporcionar las bases y las técnicas necesarias para la programación, uso y manejo del tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de los puestos de trabajo.	4	19	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 1,900.00
7	Creatividad e innovación (iniciativa y emprendimiento)	Técnicos y Jefe de la Sección de Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Ofrecer a los participantes las bases para el desarrollo de la creatividad, la generación de ideas, el pensamiento productivo, y la gestión de la innovación, y habilidades para formular, evaluar y ejecutar proyectos de vida tanto en el ámbito personal como laboral.	5	25	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,500.00
8	Atención al cliente, calidad y actitud de servicio	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, y Gestión y Calidad de Procesos. Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para de brindar a los clientes internos y externos del grupo financiero una atención que se distinga por su alto nivel de excelencia.	8	44	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 4,400.00
TOTAL									Q 29,900.00

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

Vo.Bo. Gerente de Operaciones
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Vo.Bo. Recursos Humanos:

Cuadro 27
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS DE GESTIÓN - ESCENARIO 1
DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Planeación estratégica	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Permitir al colaborador comprender técnicas y conceptos de la planeación estratégica, desarrollando tácticas y estrategias que permitan lograr los objetivos planteados en el tiempo determinado.	8	10	Externo	AGG	Q 3,100.00	Q 31,000.00
2	Negociación	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos de Agencias, Documentación de Agencias, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar al colaborador los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias relacionadas con la negociación de situaciones de interés personal, profesional o de empresa.	8	8	Externo	AGG	Q 3,100.00	Q 24,800.00
3	Orientación a resultados	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Documentación de Agencias, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar las competencias y habilidades que permiten seleccionar y dirigir de una forma coherente y lógica los esfuerzos del equipo.	8	9	Externo	AGG	Q 3,100.00	Q 27,900.00
4	Administración de personal	Jefe de Optimización de Procesos Administrativos, Correspondencia, Planta Telefónica, Control y Calidad de Expedientes.	Brindar al colaborador herramientas que faciliten la conducción del personal para lograr alta productividad.	8	4	Externo	AGG	Q 3,100.00	Q 12,400.00
5	Toma de decisiones	Jefes de Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar el análisis de problemas, estudiar las causas que lo están generando y organizar esta información con el objeto de obtener una solución para el problema analizado.	8	6	Externo	AGG	Q 3,100.00	Q 18,600.00
TOTAL									Q 114,700.00

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Vo.Bo. Gerente de Operaciones
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Vo.Bo. Recursos Humanos: _____

3.5.4 Elaboración de programas de capacitación

Elaborado el plan de capacitación, se procede a la elaboración de programas de capacitación para cada curso propuesto; los cuales brindan a los capacitadores ya sean internos o externos, la oportunidad de coordinar sus esfuerzos, conocimientos e intereses para integrar la programación de las actividades de capacitación.

Cada programa de capacitación deberá estar conformado de la siguiente forma:

- Nombre del curso
- Duración
- Objetivos del curso
- Contenido del curso
- Instructor propuesto
- Costo de la capacitación
- A quien va dirigido el curso (participantes)
- Metodología
- Recursos materiales

El uso de programas de capacitación tiene las siguientes ventajas:

- Brinda la oportunidad a capacitadores y directivos de coordinar sus esfuerzos, conocimientos e intereses en la planeación de las actividades de capacitación.
- Facilita la tarea de los capacitadores al especificar objetivos, contenido del curso o evento, secuencia, técnicas y recursos a emplear.
- Orienta, desde el inicio del curso o evento, a los participantes.

A continuación se presenta un ejemplo del programa de capacitación, los programas de los cursos propuestos, se encuentran en el anexo no. 1.

Cuadro 28
Programas de cursos

Programa de Cursos Técnicos

NOMBRE DEL CURSO:	GESTIÓN POR PROCESOS
DURACIÓN:	16 HORAS
OBJETIVO DEL CURSO	
<p>Ampliar el conocimiento del colaborador en relación a la gestión por procesos, para que le permita identificar, diseñar, medir y mejorar los procesos del Grupo Financiero. Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozca qué es la gestión por procesos • Conozca aspectos básicos de la gestión por procesos • Normas ISO relacionadas a la gestión por procesos • Qué es un proceso y sus elementos • Realice la diagramación de procesos • Conozca las fases de la planificación de procesos • Conozca, identifique y realice mapas de procesos y los tipos de procesos • Identifique para qué medir, cómo medir y qué hacer con la medición de procesos • Realice reingeniería de procesos 	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
28 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por procesos • Orientación hacia los procesos de negocio • Diagramación de procesos • Planificación en la gestión por procesos (Mapa de procesos) • Medición y seguimiento de procesos • Reingeniería de procesos (mejora continua) • Organización por procesos 	
METODOLOGIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición Magistral • Lectura comentada • Resolución de casos individuales y en equipos • Discusión 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
INTECAP	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera) • Salón • Mobiliario (sillas, mesas o escritorios) • Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.) 	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 2,800.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.5.5 Costos del plan de capacitación

Para la implementación de la propuesta de capacitación, es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de instructores, material didáctico, instalaciones, entre otros, con los que se llevará a cabo la capacitación.

A continuación se presenta el detalle de los costos, considerando las alternativas que permitirán adaptarlas a la disponibilidad financiera y presupuesto establecido para la Gerencia de Operaciones, tomando en cuenta que la implementación del plan propuesto ayudará a resolver los problemas detectados y las necesidades de capacitación encontradas.

Primer escenario económico del plan de capacitación propuesto

Este escenario se basa en la propuesta realizada del plan de capacitación, en el apartado de “**Diseño del plan de capacitación**”, el cual contempla que los cursos sean impartidos por instructores externos e internos.

Cuadro 29
Primer escenario económico

Descripción	Costo en Q.
Capacitación por parte de INTECAP	Q. 43,600.00
Capacitación por parte de Gerentes de Guatemala	Q. 114,700.00
Capacitación por parte de áreas administrativas, jefes y Directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	Q. 0.00
Otras empresas o instructores	Q. 7,920.00
Total	Q. 166,220.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

La propuesta anterior, contempla capacitaciones realizadas por INTECAP, quien sería el proveedor que imparta la mayoría de los cursos técnicos y de desarrollo establecidos en el plan de capacitación para las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo de la Gerencia de Operaciones, considerando que son cursos generales y que provee dicha institución.

Así mismo, se incluyen capacitaciones impartidas por la Asociación de Gerentes de Guatemala, que serían los cursos de gestión incluidos en el plan de capacitación, se propone dicha institución, por ser especializada en dichos temas y por ser cursos dirigidos a los mandos medios.

Los cursos impartidos por las áreas administrativas se proponen sin costo ya que dentro del Grupo Financiero se encuentran colaboradores especializados en los cursos propuestos en el plan de capacitación y que a través del Gerente de Operaciones y del Departamento de Recursos Humanos, se pueden programar capacitaciones haciendo uso de los conocimientos de los colaboradores internos empleándolos como instructores para transmitir ese conocimiento a otras áreas. Adicionalmente Jefes y Directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, que capacitaran en temas específicos a sus áreas de trabajo a los colaboradores que correspondan.

Se incluyen también cursos impartidos por otros proveedores, derivado de ser temas especializados.

Ventajas de la capacitación externa:

- La capacitación externa es la indicada para abordar temas especializados
- Se desarrollan habilidades o conocimientos especializados
- Se puede enfocar en un área específica
- Aportan un punto de vista externo

- Se identifican debilidades que internamente no se visualizan
- Los colaboradores están en otro ambiente

Desventajas de la capacitación externa:

- El costo es muy alto

Ventajas de la capacitación interna:

- La capacitación interna puede ser adecuada a las necesidades de la Gerencia de Operaciones
- Se establece una valiosa relación entre subordinado y jefe
- Reducción de costos por uso de las instalaciones de la institución y en materia de capacitación
- Conocen las necesidades específicas de los colaboradores y las posibles alternativas de solución, lo cual facilita la tarea de capacitar
- Valoración y aprovechamiento de los conocimientos y experiencia del personal interno

Desventajas de la capacitación interna:

- Carece de métodos didácticos adecuados y no despierta interés en los colaboradores
- Los colaboradores están familiarizados con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractiva la capacitación
- Pérdida de productividad del personal que capacitará

Segundo escenario económico del plan de capacitación propuesto

En este escenario las capacitaciones son las mismas que se propusieron en el plan de capacitación del escenario número uno, con la variación que estas son impartidas por un único proveedor externo por lo cual cambian también los costos de los cursos especialmente los de gestión, por presupuestarse con

empresas proveedoras de capacitación de un nivel más económico como el INTECAP.

Cuadro 30
Segundo escenario económico

Descripción	Costo en Q.
Capacitación por parte de INTECAP	Q. 50,600.00
Capacitación por parte de áreas administrativas, jefes y Directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	Q. 0.00
Otras empresas o instructores	Q. 1,200.00
Total	Q. 51,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

En este escenario se contemplan siempre Los cursos impartidos por las áreas administrativas y por Jefes y Directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, las cuales se proponen sin costo. Así como también cursos impartidos por otros proveedores, derivado a ser temas especializados.

Cuadro 31

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS TÉCNICOS - ESCENARIO 2
DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Gestión por procesos	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos.	Ampliar el conocimiento del colaborador en relación a la gestión por procesos, para que le permita identificar, diseñar, medir y mejorar los procesos del Grupo Financiero.	16	28	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,800.00
2	Desarrollo de proyectos	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Jefes de las Secciones de: Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar al colaborador los conceptos básicos que se relacionan con el desarrollo de proyectos, desde el diseño de propuestas hasta su implementación.	16	19	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 1,900.00
3	Herramientas TIC's Photoshop y Dreamweaver	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos.	Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la edición de imágenes, y elaboración de documentos en formato php para publicaciones en páginas web.	16	25	Externo	INTECAP	Q 180.00	Q 4,500.00
4	Redacción y ortografía	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Correspondencia y Planta Telefónica.	Ampliar el conocimiento en el colaborador sobre las técnicas de ortografía y permitirle la redacción de documentos claros y concisos para que sean entendibles por el personal del Grupo Financiero.	24	35	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 3,500.00
5	Prisma BPMN	Técnicos de las Sección de Optimización de Procesos Administrativos.	Proporcionar los conocimientos necesarios para la diagramación e implementación de procesos que ejecutan por el usuario a través de la herramienta BPM.	12	5	Externo	SITECPRO	Q. 100.00 POR HORA	Q 1,200.00
6	Elaboración de manuales de procedimientos	Técnicos de las Secciones de: Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la documentación y elaboración de manuales de procedimientos.	8	8	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 800.00
7	Análisis de información	Jefes y Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Permitir a los colaboradores el desarrollo de los conocimientos necesarios para la interpretación de información y su expresión clara y concisa.	24	33	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 3,300.00

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
8	Terminología de Calidad	Jefe y Técnicos de la Sección de Gestión y Calidad de Procesos.	Ampliar el conocimiento del colaborador en relación al Sistema de Gestión de calidad, su terminología, las auditorías, y aplicación de acciones correctivas y preventivas, entre otros, para poder implementarlo en todo el Grupo Financiero.	5	4	Externo	INTECAP	Q 50.00	Q 200.00
9	Análisis de riesgo	Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos Administrativos, Jefes de las Secciones de Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el análisis de los riesgos operacionales relacionados a la banca.	3	9	Interno	GERENCIA DE RIESGOS DEL GRUPO FINANCIERO	Q -	Q -
10	Procesos operativos y administrativos del Grupo Financiero	Jefes, Técnicos y Auxiliares de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Correspondencia, Control y Calidad de Expedientes y Planta Telefónica.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados a los procesos operativos y administrativos del Grupo Financiero.	8	51	Interno	AREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DEL GRUPO FINANCIERO	Q -	Q -
11	Sistemas operativos del Grupo Financiero	Jefe y Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias, Técnicos de Documentación de Procesos Administrativos, Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Jefes y Auxiliares de Escritorio de Ayuda y Gestiones	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados al sistema operativo de Grupo Financiero.	8	40	Interno	GERENCIA DE TTC	Q -	Q -
12	Metodología de documentación de procesos	Jefe y Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios sobre los lineamientos para la documentación de procesos.	2	6	Interno	DIRECTOR DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	Q -	Q -
13	Elaboración de documentos de diseño	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, y Gestión y Calidad de Procesos.	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para la realización de documentos de diseño para optimizaciones a procesos.	2	20	Interno	JEFES DE DIRECCIÓN DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	Q -	Q -
TOTAL									Q 18,200.00

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Vo.Bo. Gerente de Operaciones _____

Vo.Bo. Recursos Humanos: _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 32
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS DE DESARROLLO - ESCENARIO 2

DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Pensamiento estratégico	Jefes, Técnicos y Auxiliares de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica, Correspondencia y Directores.	Desarrollar las habilidades necesarias para elaboración de planes y logro de resultados mediante la combinación de los recursos con que se cuentan.	4	67	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 6,700.00
2	Comunicación asertiva	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Planta Telefónica y Correspondencia.	Que los colaboradores adquieran la capacidad de transmitir información de forma clara.	5	36	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 3,600.00
3	Hablar en público	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, y Jefe y Técnicos de Gestión, Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda y Gestiones.	Brindar a los colaboradores las técnicas de hablar en público, para que les permita transmitir información, manifestar opiniones, exponer temas ante un grupo de personas.	8	23	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,300.00
4	Trabajo en equipo	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Técnicos y Jefe de Gestión, Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Proporcionar los conocimientos necesarios y las habilidades para la conformación de equipos de trabajo calificados dentro de la Gerencia.	5	27	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,700.00
5	Inteligencia emocional	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Técnicos y Jefe de Gestión, Calidad de Procesos y Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Que los colaboradores a lo largo del curso conozcan y puedan desarrollar las técnicas para el manejo de las emociones en el entorno personal y laboral.	3	58	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 5,800.00
6	Administración del tiempo	Técnicos y Jefe de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Técnicos de Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Proporcionar las bases y las técnicas necesarias para la programación, uso y manejo del tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de los puestos de trabajo.	4	19	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 1,900.00
7	Creatividad e innovación (Iniciativa y emprendimiento)	Técnicos y Jefe de la Sección de Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias y Gestión y Calidad de Procesos.	Ofrecer a los participantes las bases para el desarrollo de la creatividad, la generación de ideas, el pensamiento productivo, y la gestión de la innovación, y habilidades para formular, evaluar y ejecutar proyectos de vida tanto en el ámbito personal como laboral.	5	25	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 2,500.00
8	Atención al cliente, calidad y actitud de servicio	Técnicos de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencia, Optimización de Procesos Administrativos, y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para brindar a los clientes internos y externos del grupo financiero una atención que se distinga por su alto nivel de excelencia.	8	44	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 4,400.00
TOTAL									Q 29,900.00

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

Vo.Bo. Gerente de Operaciones

Vo.Bo. Recursos Humanos:

Fuente: Elaboración propia, Año 2013.

Cuadro 33
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CURSOS DE GESTIÓN - ESCENARIO 2
DIRECCIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, GERENCIA DE OPERACIONES

No.	CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (HORAS)	NÚMERO PARTICIPANTES	INSTRUCTOR PROPUESTO	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Planeación estratégica	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Documentación de Procesos de Agencias, Documentación de Procesos Administrativos y Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Permitir al colaborador comprender técnicas y conceptos de la planeación estratégica, desarrollando tácticas y estrategias que permitan lograr los objetivos planteados en el tiempo determinado.	8	10	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 1,000.00
2	Negociación	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Documentación de Procesos de Agencias, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes y Correspondencia.	Proporcionar al colaborador los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias relacionadas con la negociación de situaciones de interés personal, profesional o de empresa.	8	8	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 800.00
3	Orientación a resultados	Jefes de las Secciones de: Optimización de Procesos de Agencias, Optimización de Procesos Administrativos, Gestión y Calidad de Procesos, Documentación de Procesos de Agencias, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar las competencias y habilidades que permiten seleccionar y dirigir de una forma coherente y lógica los esfuerzos del equipo.	8	9	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 900.00
4	Administración de personal	Jefe de Optimización de Procesos Administrativos, Correspondencia, Planta Telefónica, Control y Calidad de Expedientes.	Brindar al colaborador herramientas que faciliten la conducción del personal para lograr alta productividad.	8	4	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 400.00
5	Toma de decisiones	Jefes de Gestión y Calidad de Procesos, Escritorio de Ayuda, Gestiones, Control y Calidad de Expedientes, Planta Telefónica y Correspondencia.	Desarrollar el análisis de problemas, estudiar las causas que lo están generando y organizar esta información con el objeto de obtener una solución para el problema analizado.	8	6	Externo	INTECAP	Q 100.00	Q 600.00
TOTAL									Q 3,700.00

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Vo.Bo. Gerente de Operaciones
Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Vo.Bo. Recursos Humanos: _____

Derivado de los dos escenarios propuestos, se sugiere que la Gerencia de Operaciones, realice un análisis entre los diferentes escenarios económicos de capacitación, considerando el uso de capacitadores externos e internos, con el objetivo de elegir la opción que mejor se adapte a las necesidades y al presupuesto asignado.

En el primer escenario económico se permite la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo (24), 76 colaboradores de los niveles operativo, medio y ejecutivo, utilizando una institución especializada para la capacitación a mandos medios y ejecutivo, teniendo un costo estimado de Q. 166,220.00 que representa un costo por colaborador de Q. 2,187.10.

En el segundo escenario, se propone la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, 76 colaboradores de los niveles operativo, medio y ejecutivo, utilizando una sola institución proveedora lo que implica que la calidad de la capacitación a los mandos medios y ejecutivos sea inferior a la planteada en el primer escenario, sin embargo esto no significa que la capacitación no se adapte a las necesidades de la Gerencia de Operaciones, añadido que la institución propuesta es altamente calificada en el tema de capacitación, por lo que se sugiere a la Gerencia de Operaciones utilizar esta opción, la cual tendrá un costo de Q. 51,800.00, que representa un costo por colaborador de Q. 681.58.

3.6 EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El tercer componente de la propuesta “Proceso de Capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país”, específicamente de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, es la ejecución del plan de capacitación, que permitirá llevar a cabo la realización de cada curso de capacitación propuesto.

Es importante mencionar que para llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación, este debe ser revisado y autorizado por la Dirección de Recursos Humanos del Grupo Financiero, para que dicho plan esté acorde a las políticas y normativas de dicha Dirección.

3.6.1 Selección de proveedores

Para la selección de proveedores, la Gerencia de Operaciones se apoyará en la Dirección de Recursos Humanos, quién por su experiencia puede facilitar las empresas proveedoras con quienes se han trabajado otros cursos de capacitación; así mismo, se podrán realizar cotizaciones con otras empresas proveedoras que la Gerencia de Operaciones considere, siempre y cuando estas sean aprobadas por la Dirección de Recursos Humanos.

3.6.2 Logística para la realización del plan

La ejecución del plan de capacitación para los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, se efectuará dentro de las jornadas y horarios de trabajo, en las instalaciones del Grupo Financiero de preferencia, o en su defecto en las sedes de los proveedores elegidos.

Se sugiere que en la ejecución del plan de capacitación se tenga en consideración lo siguiente:

- Confirmar el lugar de realización de los cursos, fechas y capacitadores.
- Determinar los recursos humanos, técnicos y materiales existentes para cada curso y programar la utilización racional de los mismos.
- Definir los recursos humanos, técnicos y materiales que tendrán que solicitarse ya sea a las empresas proveedoras o incluso al Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero.
- Precisar los mecanismos de difusión de cada curso.

- Identificar mecanismos administrativos que garanticen la asistencia de los colaboradores.
- Definir y diseñar los diplomas o constancias de participación en cada curso.
- Cuestionarios de evaluación.
- Alimentación si fuera necesario.
- Establecer los procedimientos internos para seleccionar al personal que prioritariamente acudirá a los cursos incluidos en el plan propuesto, esto si los jefes, directores y gerente deciden que los participantes en cada curso no sean todos los propuestos, debido a costos u otros factores externos o internos que puedan afectar el proceso.

En lo relativo a la definición de los recursos técnicos y materiales necesarios para cada curso o evento deberá contemplarse: pizarrón, rotafolio, proyector o cañonera, pantalla para proyectar, computadoras, equipo multimedia, scanner, instalaciones, papelería y útiles, fotocopia de los materiales a utilizar, servicio de cafetería, gafetes o identificadores, listados de asistencia, etc.

Las instalaciones, que son el lugar físico donde se llevará a cabo el curso o evento, deberán reunir las siguientes características: buena iluminación, ventilación, amplitud, disposición del mobiliario, mobiliario en buen estado, limpieza, entre otros.

Con respecto a la difusión de los cursos, es importante considerar cuando menos:

- Nombre del curso o evento
- Fecha y lugar en que se llevará a cabo
- Puesto al que va dirigido
- Lugar y teléfono donde se proporciona mayor información sobre el mismo
- Pre requisitos

La difusión puede hacerse a través de correo electrónico, circulares, afiches en lugares visibles, etc., los cuales deberán distribuirse con la suficiente anticipación a fin de asegurar una buena participación y disposición de los colaboradores.

Para asegurar el éxito y cumplimiento de la capacitación, se debe preparar un check list o lista de actividades que deberá llevar la persona encargada de coordinar la capacitación, con dicha lista se garantizará que todos los aspectos necesarios, antes y después de implementar el plan de capacitación, sean tomados en cuenta asignando responsables y fechas de cumplimiento. A continuación se presenta un formato sugerido de lista de actividades:

Cuadro 34

Lista de Actividades a realizar antes y después de la capacitación

Actividades previas a la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha Entrega	Estatus
Realizar el plan y programas de capacitación			
Seleccionar proveedores			
Confirmar asistencia de los instructores			
Confirmar el lugar para la capacitación			
Realizar la difusión de los cursos de capacitación a los colaboradores (convocatoria)			
Confirmar asistencia de los colaboradores			
Coordinar disponibilidad de equipo (laptop, cañonera, rotafolio, etc.)			
Coordinar los materiales (libretas de apunte, lapiceros, marcadores, hojas de trabajo, material de lectura, etc.)			
Reproducir materiales didácticos necesarios			
Elaborar listado de asistencia			
Reproducir listado de asistencia			
Impresión de los diplomas de participación			
Coordinar refacciones			
Elaborar las evaluaciones correspondientes			
Reproducir las evaluaciones			
Actividades después de la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha Entrega	Estatus
Realizar el vaciado de las evaluaciones			
Elaborar informe de la capacitación			
Programar la evaluación posterior a la capacitación			
Realizar evaluaciones			
Reproducir evaluaciones			
Evaluar a los colaboradores capacitados			
Realizar vaciado de las evaluaciones			
Elaborar informe del impacto de la capacitación			

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.7 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El cuarto componente de la propuesta “Proceso de Capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país”, específicamente de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, es la evaluación de la capacitación, con la cual se determinará la efectividad de la misma, permitiendo tomar acciones de mejora futuras; para lo cual se propone realizar las siguientes evaluaciones:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Conducta

3.7.1 Evaluación de la reacción

Este nivel se basa en el grado de satisfacción que tendrán los colaboradores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo con cada curso al que participen, considerando aspectos como: el programa del curso, la importancia y calidad de los temas tratados, el lugar, material didáctico, efectividad del instructor, entre otros.

Esta evaluación servirá como retroalimentación para los instructores o empresas proveedoras y a la Gerencia de Operaciones, para mejorar las acciones futuras de capacitación en cuanto a su logística, proponiendo el siguiente formato:

Cuadro 35
Evaluación de reacción

EVALUACIÓN DE REACCIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Con el fin de conocer sus impresiones sobre la capacitación recibida, se le solicita complete el siguiente cuestionario, con lo cual ayudará a mejorar las futuras actividades de capacitación. Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

Nombre del curso:	
Nombre del instructor:	
Lugar de capacitación:	
Fecha:	

CONTENIDO DEL CURSO

Descripción	Excelente	Bueno	Debe mejorar	Deficiente
¿Cómo califica el contenido de la capacitación?				
¿Cómo califica la utilidad del curso para realizar su trabajo?				
¿Cumplió el curso con sus expectativas?				
¿Cree que puede mejorar sus labores con la temática del curso recibida?				
¿La combinación de la teoría y la práctica fue?				
¿La coordinación antes y durante de la capacitación fue?				

INSTRUCTOR

Descripción	Excelente	Bueno	Debe mejorar	Deficiente
¿Cómo califica el dominio de los temas del curso por parte del instructor?				
¿Su habilidad para mantener la atención y el interés del grupo fue?				
¿Cómo califica la capacidad para atender y aclarar dudas?				

¿Cómo califica el trato con los participantes?				
¿Cómo califica la puntualidad en llegar, iniciar y terminar?				
¿Cómo califica el manejo del tiempo durante la capacitación?				
¿Cómo califica la presentación del instructor?				

MATERIAL, EQUIPO E INSTALACIONES

Descripción	Excelente	Bueno	Debe mejorar	Deficiente
¿Cómo califica el material que se le proporcionó?				
¿El material que se le entregó le será de utilidad?				
¿La entrega del material de apoyo se realizó a tiempo?				
¿Los equipos audiovisuales fueron efectivos?				
¿Se utilizó el equipo adecuado para presentar el curso?				
¿Cómo califica las instalaciones donde recibió la capacitación?				

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

¿Qué recomendaciones daría para mejorar las futuras actividades de capacitación?

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Los resultados de las pruebas pueden ser tabuladas de la siguiente forma:

1. Ponderar las respuestas esperadas dándoles diferentes calificativos:
Excelente=4, Bueno=3, Debe mejorar= 2, Deficiente=1
2. Sumar la cantidad de respuestas de cada categoría y luego multiplicar el resultado por el calificativo dado, por ejemplo si la suma de respuestas excelentes es de 10, este se multiplica por 4 ($10*4=40$):
3. Sumar los resultados de cada categoría dada y luego dividirla entre el total de preguntas, por ejemplo el total de la suma de respuesta en cada categoría dio 70, al dividirlo entre el total de preguntas da como resultado la calificación de la reacción de los colaboradores para la capacitación impartida, ($70/19=3.$).
4. El resultado dado, se debe comparar contra un nivel estándar de desempeño que debe ser establecido por la Gerencia de Operaciones.

3.7.2 Evaluación del aprendizaje

Con esta evaluación se medirá el aprendizaje de los colaboradores luego de recibir capacitación, para comprobar el aprendizaje, se recomienda efectuar una evaluación sobre el tema antes de iniciar capacitación para determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores, realizando una siguiente evaluación, la misma, al terminar el curso de capacitación para comprobar si se ha conseguido una mejora en los conocimientos, con esta comparación se determina si se redujo la brecha de capacitación.

A continuación se presenta un ejemplo de evaluación del aprendizaje, cabe mencionar que para realizar esta evaluación, debe realizarse el diseño de la misma de acuerdo al objetivo del curso que se capacitará, y deberá ser una tarea asignada al personal encargado de coordinar la capacitación en la Gerencia de Operaciones, la cual podrá ser realizada con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, o bien se le deberá requerir al facilitador interno o externo que imparta el curso.

Cuadro 36
Evaluación del aprendizaje

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Fecha _____

Nombre: _____

Instrucciones: En base a sus conocimientos, responda a las siguientes preguntas.

SERIE I

1. Presenta la secuencia de procedimientos para la ejecución de las actividades de una empresa, normando las obligaciones para cada puesto y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de dichas actividades:
 - a. Flujograma de proceso
 - b. Normas y Políticas
 - c. Manual de normas y procedimientos

2. Es un programa que permite realizar distintos tipos de diagramas con el fin de comprender en forma visual el estado de los sistemas y procesos:
 - a. Microsoft Office Visio
 - b. Power Point
 - c. Visual Basic

3. Poner en marcha un proceso, organización o programa ya planificado:
 - a. Desarrollo
 - b. Implementación
 - c. Evaluación

SERIE II

1. La descripción de un procedimiento es la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencial, de las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa.

F V

2. Un flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

F V

3. Un flujograma sirve para entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora.

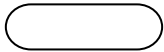
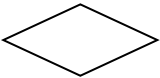

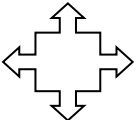




F V

4. Realizar un diseño es poner en marcha el funcionamiento de un sistema en todas las áreas que se necesite.

F V

SERIE III

1. ¿Qué es un proceso?
2. ¿Cuáles son los pasos básicos para documentar un proceso?
3. ¿Describa los pasos para llevar a cabo una optimización de procesos?
4. Marque con una X cuál de los siguientes símbolos son algunos de los más comunes utilizados en la elaboración de flujogramas.

SERIE IV

1. Realice un flujograma del procedimiento de retiro de efectivo de su cuenta de ahorros en una institución bancaria.

Realizadas las pruebas se procede a elaborar la tabulación de resultados, estimando el porcentaje inicial de conocimiento (pre) y el porcentaje final (post), obteniendo así la diferencia entre el conocimiento antes de iniciar el curso contra el conocimiento adquirido con el curso.

Para estos casos, se califican las respuestas correctas a cada pregunta del cuestionario inicial, y las respuestas correctas a cada pregunta del cuestionario final, obteniendo un promedio de cada evaluación, plasmando los resultados en una tabla resumen que servirá para el análisis correspondiente.

Tabla 2
Tabulación de pruebas pre y post de capacitación

Nombre del curso:			
Participante	Pre-Prueba	Post-Prueba	Diferencia
Colaborador 1			
Colaborador 2			
Colaborador 3			

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.7.3 Evaluación de la conducta

Con esta evaluación se conocerá el cambio que tuvo el colaborador en el puesto de trabajo, como consecuencia de haber asistido a capacitación, esta evaluación debe realizarse por lo menos tres meses después de la capacitación con el fin de que el colaborador tenga la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirió.

Al igual que la evaluación de aprendizaje, se debe realizar el diseño de la evaluación, y deberá ser una tarea asignada al personal encargado de coordinar

la capacitación en la Gerencia de Operaciones, la cual podrá ser realizada con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos.

A continuación se presenta la propuesta de la evaluación en mención:

Cuadro 37 Evaluación de conducta

Evaluación de la conducta de capacitación

Instrucciones: Responda cada pregunta de forma objetiva y de acuerdo a su criterio. Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

Colaborador:	
Sección:	
Curso recibido:	
Fecha:	

Descripción	Excelente	Bueno	Debe mejorar	Deficiente
1. ¿El colaborador aplica los conocimientos teóricos prácticos adquiridos sobre la gestión por procesos?				
2. ¿El colaborador ha mejorado la realización de flujogramas de forma correcta utilizando la simbología aprendida?				
3. ¿El colaborador ha mejorado la forma de llevar a cabo una optimización de procesos de acuerdo a metodología y en tiempo óptimo?				
4. ¿El colaborador ha mejorado la forma de documentar procesos?				
5. ¿Considera que el colaborador maneja y entiende los conceptos y terminología de la gestión por procesos?				
6. ¿El colaborador Busca continuamente oportunidades de mejorar en su puesto de trabajo?				

7. ¿Cree que el colaborador está capacitado para realizar todas las tareas que se le asignan de acuerdo a su puesto de trabajo?				
8. ¿Considera que el colaborador está dispuesto a modificar alguna conducta en su puesto de trabajo?				
9. ¿Considera que se han solucionado los problemas que el colaborador presentaba para llevar a cabo la gestión por procesos?				

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para realizar la tabulación de información puede considerarse la metodología empleada en la evaluación de la reacción, explicada anteriormente.

3.8 PRESUPUESTO

Para la implementación del plan de capacitación de la Gerencia de Operaciones, específicamente en las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo, se presenta el presupuesto estimado en el que se incurrirá en el escenario número dos, quedando a criterio de la Gerencia de Operaciones, el financiamiento del mismo.

Cuadro 38
Presupuesto de honorarios

Descripción	Costo en Q.
Capacitación por parte de INTECAP	Q. 50,600.00
Capacitación por parte de áreas administrativas, jefes y Directores de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	Q. 0.00
Otras empresas o instructores	Q. 1,200.00
Total	Q. 51,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 39
Presupuesto de equipo y materiales

(Considerado para capacitaciones internas)

Cantidad	Descripción	Costo en Q.
1	Computadora portátil	Q. 6,500.00
1	Proyector	Q. 6,000.00
1	Impresora	Q. 500.00
1	Equipo de sonido	Q. 2,000.00
	Material didáctico (hojas, lapiceros, fotocopias y folders)	Q. 1,000.00
Total		Q. 16,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 40
Presupuesto de alimentación

(Considerado para capacitaciones internas)

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Costo en Q.
131	Refacciones para los participantes e instructores 5 capacitaciones internas (1 por día) 126 participantes en las nueve capacitaciones 5 instructores	Q. 25.00	Q. 3,275.00
Total			Q. 3,275.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 41
Presupuesto general estimado para la implementación del plan de capacitación

Descripción	Costo en Q.
Honorarios de los facilitadores	Q. 51,800.00
Equipo y materiales	Q. 16,000.00
Alimentación	Q. 3,275.00
Gastos Improvistos 10%	Q. 7,107.50
Total	Q. 78,182.50

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis número uno, que la Gerencia de Operaciones de un Grupo Financiero del país, no cuenta con los instrumentos técnicos y metodología que permitan la identificación de necesidades de capacitación, lo que impide poder implementar un proceso de capacitación de acuerdo a las necesidades reales de los colaboradores.
2. La inexistencia de una metodología e instrumentos que permitan realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación de los colaboradores que la reciben, dificultará establecer los beneficios de la capacitación, medir el impacto que esta tiene en el desempeño de los colaboradores y en los resultados esperados, así como también dificultará implementar acciones que corrijan el proceso de capacitación.
3. En la Gerencia de Operaciones, se tienen deficiencias en cuanto a la capacitación que se brinda actualmente a los colaboradores ya que los temas dados no son directamente para las competencias específicas que se requieren, sino que sobre temas generales donde participan empleados de toda la institución. Esto debido a que no cuenta con un programa continuo de capacitación, lo que implica que el personal no reduzca la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real de cada colaborador.
4. La falta de un comité de capacitación que oriente los lineamientos, valide, apoye y dinamice el proceso de capacitación, ocasionará dificultades en la organización, ejecución y evaluación del proceso, debido a que al no haber un responsable directo no se le dará el seguimiento y acompañamiento adecuado a dicho proceso, no se tendrá el control del aprendizaje obtenido, y tampoco se obtendrá la retroalimentación necesaria para incentivar la mejora continua

RECOMENDACIONES

1. Cuando la Gerencia de Operaciones madure la cultura de capacitación, podrá establecer otro método de detección de necesidades de capacitación, para lo cual se recomienda determinar el método conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero.
2. Se recomienda que para iniciar el proceso de capacitación, la Gerencia de Operaciones utilice las evaluaciones de reacción, aprendizaje y conducta, propuestas en este trabajo de tesis, sin embargo la Gerencia de Operaciones deberá establecer la metodología para la evaluación del costo beneficio de la capacitación dada en el transcurso de un año, para que le permita contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones en cuanto a la capacitación, y determinar la rentabilidad de la misma.
3. De no implementarse el proceso de capacitación propuesto en el presente trabajo de tesis, se continuará con las deficiencias existentes relacionadas a la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, obteniendo mal desempeño en las funciones que estos realizan, mal servicio al cliente y no lograr los resultados deseados.
4. Se recomienda que la Gerencia de Operaciones conforme un comité que se encargue de organizar, diseñar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a todo el proceso de capacitación para permitir y mantener la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, mejorando su desempeño y productividad. El Departamento de Recursos

Humanos deberá ser el responsable de capacitar a los integrantes del comité y darles el acompañamiento que sea necesario.

5. Con la finalidad de medir el impacto de la propuesta se recomienda hacer una evaluación de efectividad un año después de haber implementado la misma, y con ello contar con la información cualitativa y cuantitativa necesaria que demuestre los resultados obtenidos y permita establecer acciones de mejora al proceso de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ABC de Educación Financiera.** Superintendencia de Bancos. Guatemala, C.A. Tomado de <http://www.sib.gob.gt>.
2. Banco de Guatemala. **Leyes Bancarias y Financieras.** Ley contra el lavado de dinero u otros activos. http://www.banguat.gob.gt/leyes/2013/ley_contra_lavado_de_dinero.pdf
3. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración.** Editorial Mc Graw Hill. México, septiembre 2007. 346 páginas.
4. Bohlander, George; Scott, Snell y Arthur Sherman. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Thompson Learning Ing. 2001. 12ª. Edición. México. 706 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Editorial Mc Graw Hill. 475 páginas.
6. Dessler, Gary. **Administración de Personal.** Editorial Pearson Educación. México. 8ª. Edición. 700 páginas.
7. **El ROI en la Capacitación.** Instituto Dorh, S.A. Desarrollo de Recursos Humanos. Tomado de http://www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf
8. Florián Farfán, Max Leonel. **Tesis La modernización de la banca en Guatemala como perspectiva de desarrollo profesional para el Ingeniero Industrial.** USAC. Facultad de Ingeniería, Escuela de Mecánica Industrial. Guatemala, 1999. 157 páginas.

9. García del Junco, Julio. **Prácticas de la Gestión Empresarial.** Editorial Mc Graw Hill. México, 2000. 352 páginas.
10. INTECAP. **Gestión por competencia laboral.** Segunda edición. Ciudad, Guatemala. 282 páginas.
11. Kirkpatrick Donald y James. **Evaluación de Acciones Formativas.** Los cuatro niveles. 3ª. Edición. Barcelona, España. Epise, S.A., 2007. 436 páginas.
12. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Heinz, Weihrich. **Administración.** Editorial Mc Graw Hill. 3a. Edición. México, 758 páginas.
13. **Norma Internacional ISO 10015.** Directrices para capacitación. Administración de la calidad. Tomado de <http://intecap.info/public/manuales/aseguramiento/NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%2010015%2099.pdf>
14. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. **Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo.** Quinta Edición. Guatemala, 2002. 232 páginas.
15. Pinto Villatoro, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.** Grupo Capinte, 2008. 1ª. Edición. México, D.F. 216 páginas.
16. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** Editorial Limusa, S.A. de C.V. 480 páginas.

17. Siliceo A., Alfonso. **Capacitación y Desarrollo del Personal**. Editorial Limusa. 2ª. Edición. México. 323 páginas.
18. Smith, Jarry y Delahaye, Brian. **El ABC de la Capacitación Práctica**. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición en Español. 437 páginas.
19. Werther, William y Davis, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. 3ª. Edición. México. 395 páginas.

ANEXOS

**ANEXO 1
PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS**

NOMBRE DEL CURSO:	GESTIÓN POR PROCESOS
DURACIÓN:	16 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO	
<p>Ampliar el conocimiento del colaborador en relación a la gestión por procesos, para que le permita identificar, diseñar, medir y mejorar los procesos del Grupo Financiero. Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozca qué es la gestión por procesos • Conozca aspectos básicos de la gestión por procesos • Normas ISO relacionadas a la gestión por procesos • Qué es un proceso y sus elementos • Realice la diagramación de procesos • Conozca las fases de la planificación de procesos • Conozca, identifique y realice mapas de procesos y los tipos de procesos • Identifique para qué medir, cómo medir y qué hacer con la medición de procesos • Realice reingeniería de procesos 	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
28 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por procesos • Orientación hacia los procesos de negocio • Diagramación de procesos • Planificación en la gestión por procesos (Mapa de procesos) • Medición y seguimiento de procesos • Reingeniería de procesos (mejora continua) • Organización por procesos 	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición Magistral • Lectura comentada • Resolución de casos individuales y en equipos • Discusión 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
INTECAP	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera) • Salón • Mobiliario (sillas, mesas o escritorios) • Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.) 	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 2,800.00	

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	DESARROLLO DE PROYECTOS
DURACIÓN:	16 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Proporcionar al colaborador los conceptos básicos que se relacionan con el desarrollo de proyectos, desde el diseño de propuestas hasta su implementación.

Que el participante:

- Conozca y entienda los conceptos asociados a la administración de proyectos
- Distinga los diferentes tipos de proyectos que pueden desarrollarse en la banca
- Comprenda por qué deben planearse los proyectos
- Conozca el ciclo de vida de los proyectos
- Entienda los diferentes alcances que tiene un proyecto dentro de la organización
- Conozca las herramientas necesarias para administrar los proyectos

A QUIÉN VA DIRIGIDO

15 Técnicos de la Dirección de Procesos

4 Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Conceptos introductorios
- Ciclo de vida de proyectos
- Planificación de proyectos
- Administración de proyectos en el tiempo
- Estimación de costos
- Dirección y control de proyectos

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión
- Elaboración de proyecto

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 1,900.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	HERRAMIENTAS TIC's – PHOTOSHOP Y DREAMWEAVER
DURACIÓN:	16 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la edición de imágenes, y elaboración de documentos en formato php para publicaciones en páginas web.

Que el participante:

- Pueda editar imágenes
- Utilice de forma básica Dreamweaver para elaboración de documentos
- Diseñe páginas web

A QUIÉN VA DIRIGIDO

7 Técnicos de la Sección de Optimización de Procesos de Agencias.
5 Técnicos de la Sección de Optimización de Procesos de Administrativos.
5 Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias.
5 Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Administrativos.
3 Técnicos de la Sección de Gestión y Calidad de Procesos.

CONTENIDO DEL CURSO

- Introducción a photoshop
- Herramientas de pintura y edición
- Herramientas de borrado
- Herramientas de selección
- Trabajo con capas
- Formas y textos
- Introducción a Dreamweaver
- Aspectos básico de Dreamweaver
- Utilización del sitio Dreamweaver
- Diseño de páginas

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales
- Elaboración de Proyecto
- Audiovisuales

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera, equipo de cómputo para cada integrante)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 4,500.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA
DURACIÓN:	24 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Ampliar el conocimiento en el colaborador sobre las técnicas de ortografía y permitirle la redacción de documentos claros, concisos y de acuerdo a los criterios de calidad que establecen las reglas y principios básicos gramaticales, para que sean entendibles por el personal del Grupo Financiero.

Que el participante:

- Reforzar el uso adecuado de los signos de puntuación, letras apropiadas en la formación de palabras y la correcta acentuación.
- Técnicas para la redacción de las diferentes clases de documentos, tales como: cartas, instructivos, memorandos, informes, manuales, etc.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

29 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos

6 Auxiliares y Técnicos de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- La importancia del lenguaje
- Uso de mayúsculas
- Abreviaturas
- Reglas básicas de las letras que presentan mayor dificultad b, v, s, c, z, g, j, y, ll, h, x, cc y sc
- Reglas de acentuación: Reglas generales y casos especiales
- Signos de puntuación
- Creación de texto (sintaxis)
 - Como plantear correctamente una idea
 - Como realizar un párrafo
 - Las malas prácticas del lenguaje
 - Uso de lenguaje sencillo en los documentos
- Nexos gramaticales:
 - Las conjunciones
 - Las preposiciones
 - Los pronombres
 - Los adverbios

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y grupos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 3,500.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	PRISMA BPMN
DURACIÓN:	12 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Proporcionar los conocimientos necesarios para la diagramación e implementación de procesos que se ejecutan por el usuario a través de la herramienta BPM.

Que el participante:

- Diagrame el proceso desde la herramienta
- Diseñe pantallas
- Realice conectores

A QUIÉN VA DIRIGIDO

5 Técnicos de la Sección de Optimización de Procesos de Administrativos.

CONTENIDO DEL CURSO

- Conceptos
- Terminología básica
- Elementos y herramientas básicas
- Diseño de procesos y transiciones gráficas
- Diseño y asignación de actores
- Diseño y aplicación de conectores
- Diseño y asignación de variables
- Implementación del proceso

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Elaboración de un proyecto
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

SITECPRO

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 1,200.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO	
Desarrollar en el colaborador las habilidades necesarias para la documentación y elaboración de manuales de procedimientos.	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
8 Técnicos de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias y de Gestión y Calidad de Procesos.	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none">• Generalidades• Documentación de procesos y procedimientos: Visión estratégica.• Mapa de procesos y procedimientos.• Componentes principales del manual de procedimientos• Metodología para la documentación y tipos de manuales de procedimientos.• Herramientas tecnológicas.	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Exposición Magistral• Elaboración de un proyecto• Resolución de casos individuales y en equipos• Discusión	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
INTECAP	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 800.00	

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
DURACIÓN:	24 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Permitir a los colaboradores el desarrollo de los conocimientos necesarios para la interpretación de información y su expresión clara y concisa.

Que el participante:

- Conozca los enfoques sistemáticos y racionales, así como las herramientas de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Practicar las ideas de estos enfoques a través de los casos.
- Planificar la aplicación de estas ideas al trabajo diario

A QUIÉN VA DIRIGIDO

27 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos
6 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Componentes del análisis
- Análisis y estructuración

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión
-

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 3,300.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	TERMINOLOGÍA DE CALIDAD
DURACIÓN:	5 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Ampliar el conocimiento del colaborador en relación al Sistema de Gestión de calidad, su terminología, las auditorías, y aplicación de acciones correctivas y preventivas, entre otros, para poder implementarlo en todo el Grupo Financiero.

Que el participante:

- Conozca la importancia de un Sistema de Gestión de Calidad
- Conozca aspectos básicos del sistema de Gestión de Calidad
- Pueda aplicar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Jefes y Técnicos de la Sección de Gestión y Calidad de Procesos.

CONTENIDO DEL CURSO

- Conceptos básicos
- Principios de la Gestión de Calidad
- Normas ISO relacionadas
- Sistema de Gestión de Calidad
- Auditoría
- Mejora Continua

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión
- Elaboración de un proyecto

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 200.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DEL GRUPO FINANCIERO
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO	
Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados a los procesos operativos y administrativos del Grupo Financiero. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">• Conozca la gestión y responsables de cada unidad administrativa y agencia del Grupo Financiero.• Conozca los procesos de cada unidad administrativa y agencia.	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
30 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos 21 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de cada unidad administrativa y agencias.• Procesos principales de cada unidad administrativa.• Procesos principales de agencias.	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Conferencia• Discusión	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN EL GRUPO FINANCIERO GERENTES DE AGENCIAS	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 0.00	

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	SISTEMAS OPERATIVOS DEL GRUPO FINANCIERO
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO	
Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios relacionados al sistema operativo de Grupo Financiero. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">• Conozca los diferentes sistemas y aplicaciones que utiliza el Grupo Financiero.• Identifique los sistemas y aplicaciones que se utilizan para cada gestión del Grupo Financiero.• Interactúe con los diferentes sistemas y aplicaciones.	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
26 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos 14 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none">• Generalidades de los sistemas y aplicaciones• Empleo de cada sistema y aplicación en las gestiones del Grupo Financiero• Utilización de los sistemas y aplicaciones	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Exposición• Videos• Trabajo en equipos	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE UTILIZAN LOS SISTEMAS Y APLICACIONES DEL GRUPO FINANCIERO GERENCIA DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 0.00	

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	METODOLOGÍA DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS
DURACIÓN:	2 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios sobre los lineamientos para la documentación de procesos.

Que el participante:

- Conozca y aplique los lineamientos para la documentación de procesos del Grupo Financiero.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

6 Técnicos y Jefe de la Sección de Documentación de Procesos de Agencias de la Dirección de Procesos

CONTENIDO DEL CURSO

- Terminología básica
- Herramientas para la documentación de procesos
- Normas y políticas para la documentación de procesos del Grupo Financiero
- Técnicas

METODOLOGÍA

- Exposición
- Trabajo en equipos
- Elaboración de un proyecto

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

DIRECTOR DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 0.00

PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS

NOMBRE DEL CURSO:	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE DISEÑO
DURACIÓN:	2 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO	
Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios sobre los lineamientos para la documentación de procesos. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">• Conozca y aplique los lineamientos para la documentación de procesos del Grupo Financiero.	
A QUIÉN VA DIRIGIDO	
20 Técnicos de la Dirección de Procesos	
CONTENIDO DEL CURSO	
<ul style="list-style-type: none">• Terminología básica• Herramientas para la elaboración de documentos de diseño• Normas y políticas para la elaboración de documentos de diseño• Diagramas y casos de uso• Técnicas	
METODOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Exposición• Trabajo en equipos• Elaboración de un proyecto	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
JEFES Y DIRECTOR DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	
RECURSOS MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)	
COSTO DE LA CAPACITACIÓN	
Costo estimado: Q. 0.00	

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
DURACIÓN:	4 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Desarrollar las habilidades necesarias para elaboración de planes y logro de resultados mediante la combinación de los recursos con que se cuentan.

Que el participante:

- Comprenda y analice el proceso y aplicación del pensamiento estratégico.
- Practique y relacione el pensamiento estratégico y la planeación a sus funciones.
- Demuestre la importancia de la formulación de estrategias en la institución a través de la elaboración de planes de trabajo.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

30 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos

37 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Premisas del pensamiento estratégico
- Proceso del pensamiento estratégico.
- Pensamiento estratégico y su relación con la planeación.
- Instrumentos para realizar la planeación.

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 6,700.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	COMUNICACIÓN ASERTIVA
DURACIÓN:	5 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Que los colaboradores adquieran la capacidad de transmitir información de forma clara y efectiva.

Que el participante:

- Conozca y utilice las técnicas y procedimientos para una comunicación efectiva en sus labores.
- Ordene y manifieste sus opiniones y sentimientos de manera asertiva en la comunicación con los colaboradores.
- Deduzca y aprenda a intervenir en una negociación y resolución de conflictos.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

16 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos
20 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Técnicas y procedimientos para una comunicación efectiva.
- Tipos de comunicación en una organización.
- Asertividad y sus aplicaciones.
- Críticas y reconocimientos.
- Resolución de conflictos.

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Lectura comentada
- Discusión
- Videos
- Role playing

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 3,600.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	TRABAJO EN EQUIPO
DURACIÓN:	5 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Proporcionar los conocimientos necesarios y las habilidades para la conformación de equipos de trabajo calificados dentro de la Gerencia.

Que el participante:

- Interprete el concepto de trabajo en equipo y como se implementa en la organización
- Comprenda, aplique y relacione las estrategias del trabajo de equipo.
- Determine e integre los componentes del trabajo en equipo y las acciones para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

16 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos

11 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Trabajo en equipo
- Estrategias del trabajo en equipo
- Desarrollo de una cultura de equipo
- Componentes del trabajo en equipo
- Acciones para mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión
- Role playing

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 2,700.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	INTELIGENCIA EMOCIONAL
DURACIÓN:	3 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Que los colaboradores a lo largo del curso conozcan y puedan desarrollar las técnicas para el manejo de las emociones en el entorno personal y laboral.

Que el participante:

- Asocie la inteligencia emocional y sus dimensiones a su entorno personal y profesional.
- Interprete y demuestre las herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional en sus labores.
- Evalúe la aplicabilidad de la inteligencia emocional y sus beneficios en la organización.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

30 Técnicos y Jefes de la Dirección de Procesos
28 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Componentes de la inteligencia emocional
- Herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional
- Habilidades prácticas y beneficios de la inteligencia emocional
- Las expresiones emocionales y la interacción social
- La inteligencia emocional en el trabajo

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 5,800.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
DURACIÓN:	4 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO
Proporcionar las bases y las técnicas necesarias para la programación, uso y manejo del tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de los puestos de trabajo. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">• Enfoque sus esfuerzos hacia acciones prioritarias e importantes de acuerdo a los objetivos planteados• Incremente su productividad
A QUIÉN VA DIRIGIDO
19 Jefes y Técnicos de la Dirección de Procesos
CONTENIDO DEL CURSO
<ul style="list-style-type: none">• Conceptos principales de la administración del tiempo• Técnicas de la administración del tiempo• Elaborar planes de trabajo
METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none">• Exposición Magistral• Desarrollo de casos• Resolución de casos individuales y en equipos• Discusión
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)
INTECAP
RECURSOS MATERIALES
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)
COSTO DE LA CAPACITACIÓN
Costo estimado: Q. 1,900.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
DURACIÓN:	5 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Ofrecer a los participantes las bases para el desarrollo de la creatividad, la generación de ideas, el pensamiento productivo, y la gestión de la innovación, y habilidades para formular, evaluar y ejecutar proyectos de vida tanto en el ámbito personal como laboral.

Que el participante:

- Tenga las bases para el desarrollo de la creatividad, innovación y generación de ideas.
- Desarrolle las competencias específicas que lo conviertan en creativo e innovador.
- Aprenda técnicas de estimulación creativa.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

25 Jefes y Técnicos de la Dirección de Procesos

CONTENIDO DEL CURSO

- Conceptos básicos
- Técnicas de creatividad e innovación
- Técnicas de generación de ideas
- Dirección de la innovación
- Creatividad e innovación aplicada a la gestión bancaria

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 2,500.00

PROGRAMA DE CURSOS DE DESARROLLO

NOMBRE DEL CURSO:	ATENCIÓN AL CLIENTE, CALIDAD Y ACTITUD DE SERVICIO
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Desarrollar los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para de brindar a los clientes internos y externos del grupo financiero una atención que se distinga por su alto nivel de excelencia.

Que el participante:

- Reconozca la forma en que influyen las ideas, experiencias y actitudes personales sobre el trato a los clientes.
- Atienda las necesidades de los clientes con actitudes y conductas que demuestren excelencia en el servicio.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

12 Jefes y Técnicos de la Dirección de Procesos
32 Auxiliares, Técnicos y Jefes de la Dirección de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Cultura de servicio
- Reconocer las necesidades y expectativas de los clientes y satisfacerlas
- Actitudes personales y conductas de servicio
- Fases del servicio y atención al cliente (destrezas específicas en cada fase)
- Solución de situaciones de conflicto con los clientes (estrategias)

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Role playing
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 4,400.00

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO
Permitir al colaborador comprender técnicas y conceptos de la planeación estratégica, desarrollando tácticas y estrategias que permitan lograr los objetivos planteados en el tiempo determinado.
A QUIÉN VA DIRIGIDO
10 Jefes de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo
CONTENIDO DEL CURSO
<ul style="list-style-type: none">• Planeación estratégica• Herramientas y técnicas para la planeación estratégica• Estrategia y ventaja competitiva• Visión estratégica
METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none">• Exposición Magistral• Desarrollo de casos• Resolución de casos individuales y en equipos• Discusión• Videos
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)
INTECAP
RECURSOS MATERIALES
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)
COSTO DE LA CAPACITACIÓN
Costo estimado: Q. 1,000.00

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	NEGOCIACIÓN
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Proporcionar al colaborador los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias relacionadas con la negociación de situaciones de interés personal, profesional o de empresa.

Que el participante:

- Conozca los puntos claves en el proceso de negociación.
- Pueda encontrar la estrategia adecuada para cada negociación.
- Tenga las herramientas necesarias para conseguir una gestión eficaz de negociación.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

8 Jefes de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Generalidades
- Tipos de negociación
- Habilidades del negociador
- Elementos y preparación de la negociación
- Planificación y desarrollo de la negociación
- Técnicas de comunicación para la negociación

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Lectura comentada
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 800.00

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO
Desarrollar las competencias y habilidades que permiten seleccionar y dirigir de una forma coherente y lógica los esfuerzos del equipo. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">• Desarrolle la orientación a resultados y el enfoque en el éxito de los proyectos.
A QUIÉN VA DIRIGIDO
9 Jefes de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo
CONTENIDO DEL CURSO
<ul style="list-style-type: none">• Generalidades• Orientación de resultados• Fijación de objetivos• Elementos de una dirección orientada a resultados• Técnicas y herramientas de la orientación de resultados
METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none">• Exposición Magistral• Lectura comentada• Resolución de casos individuales y en equipos• Role playing• Discusión
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)
INTECAP
RECURSOS MATERIALES
<ul style="list-style-type: none">• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)• Salón• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)• Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)
COSTO DE LA CAPACITACIÓN
Costo estimado: Q. 900.00

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Brindar al colaborador herramientas que faciliten la conducción del personal para lograr alta productividad.

Que el participante:

- Aplique las herramientas que permitan efectuar los procesos de la administración de personal de forma efectiva en la institución.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

4 Jefes de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Dirección y liderazgo
- Tipos de liderazgo
- Talento humano
- Integración
- Comunicación
- Supervisión
- Legislación laboral (temas importantes del código de trabajo)
- Resolución de conflictos

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Desarrollo de casos
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 400.00

PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN

NOMBRE DEL CURSO:	TOMA DE DECISIONES
DURACIÓN:	8 HORAS

OBJETIVO DEL CURSO

Desarrollar el análisis de problemas, estudiar las causas que lo están generando y organizar esta información con el objeto de obtener una solución para el problema analizado.

Que el participante:

- Aplique técnicas que le permitan la toma de decisiones de forma oportuna.

A QUIÉN VA DIRIGIDO

6 Jefes de las Direcciones de Procesos y Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo

CONTENIDO DEL CURSO

- Tipos de problemas
- Planificación, gestión y control para la solución de problemas
- Análisis estratégico en la solución de problemas
- Técnicas y elementos para la toma de decisiones

METODOLOGÍA

- Exposición Magistral
- Desarrollo de casos
- Resolución de casos individuales y en equipos
- Discusión
- Videos

INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

INTECAP

RECURSOS MATERIALES

- Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)
- Salón
- Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)
- Material didáctico (libreta de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, rotafolios, etc.)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q. 600.00