UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

"FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA"

LICENCIADA

ROXANA LISETTE CHOJOLÁN CHIGUICHÓN

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA".

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación, Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: ROXANA LISETTE CHOJOLÁN CHIGUICHÓN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	**Lic. Luis Antonio Suárez Roldán**
Secretario:	**Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales**
Vocal Primero:	**MSC. Byron Giovani Mejía Victorio**
Vocal Segundo:	**MSC. Byron Giovani Mejía Victorio**
Vocal Tercero:	**Vacante**
Vocal Cuarto:	**P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar**
Vocal Quinto:	**P.C. Henry Omar López Ramírez**

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino García
Evaluador:	MSc. Brenda Jacqueline Caal
Evaluador:	Dr. Julio Roberto De León Vizcaíno

ACTA/EP No. 3853

ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-024-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 8 de Octubre de 2022, a las 16:00 - 16:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Roxana Lisette Chojolán Chiguichón,** carné No 199820818, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **22 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 8 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Dr. Julio de León
Evaluador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Licda. Roxana Lisette Chojolán Chiguichón
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Roxana Lisette Chojolán Chiguichón,** Carné 199820818 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	54
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
Nota final:	76

APROBADO

Guatemala 8 de Octubre de 2022.

(F)_____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Roxana Lisette Chojolán Chiguichón**, con número de carné: **199820818**

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

índice

RESUMEN i

INTRODUCCIÓN iii

1. ANTECEDENTES 1

1.1 Antecedentes de estudio 1

1.2 Antecedentes del sector objeto de estudio 4

2. **MARCO TEÓRICO** 7

2.1 Recursos humanos 7

2.2 Capital Humano 7

2.3 Subsistemas de organización de Recursos Humanos 7

2.3.1 Subsistema de provisión de recursos humanos 8

2.3.2 Selección de personal 8

2.3.3 Capacitación y desarrollo del personal 9

2.3.3.1 Detección de las necesidades de capacitación 9

2.3.3.1.1 Medios para detectar las necesidades de capacitación 10

2.3.3.2 Diseño programa de capacitación 10

2.3.3.3 Implementación 13

2.3.3.4 Evaluación 13

3. METODOLOGÍA 17

3.1 Definición del problema 17

3.2 Planteamiento del problema 17

3.3 Objetivos 17

3.3.1 General 17

3.3.2 Objetivos específicos 18

3.4 Alcance de la investigación 18

3.4.1 Ámbito Geográfico 18

3.4.2 Ámbito institucional 18

3.4.3 Ámbito personal 18

3.4.4 Ámbito temporal 18

3.5 Método de investigación 18

3.6 Alcance de la investigación 19

3.7 Tipo de investigación 19

3.8 Técnicas de recolección de información 19
3..8.1 Bibliográficas 19
3.8.2. De Campo 19
3.9 Instrumentos 20
3.10 Población 20
3.11 Estadístico 21
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 22
4.1 Información de Censo a personal de agencias 22
4.2 Entrevista a capacitadores de agencias 22
4.3 Entrevista a jefes y subjefes de agencia 31
4.4 Entrevista a Ejecutivos de servicios 34
CONCLUSIONES 41
RECOMENDACIONES 43
BIBLIOGRAFIA 45
E – GRAFIA 47
ANEXOS 48

RESUMEN

En el presente documento se analiza el subsistema de Capacitación como parte integral de la Administración de Recursos Humanos, la unidad de análisis es una institución bancaria, dedicada a bridar servicios y productos financieros, siendo una organización que cuenta con más de 3,800 empleados, el estudio se enfoca directamente en el personal de agencias. Teniendo como objetivo general evaluar el programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicio bancarios de agencia, de una institución bancaria.

El mismo se basa en el método científico, el cual será aplicado en todas las fases del estudio, iniciando desde la identificación del problema y formulación de la pregunta, recopilación de la información histórica referente al tema, así como la teoría que autores y expertos en la materia han desarrollado, la cual se complementa con la investigación de campo, donde se compara en la práctica toda la teoría consultada. El tipo de investigación utilizado es descriptivo ya que se encarga de describir la situación, población o fenómeno del objeto de estudio, para el desarrollo del presente documento se utilizaron los métodos mixtos, ya que la misma implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas de recolección de información de campo utilizada es el censo, por lo que se realizó una encuesta al total de la población y el instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual dieron respuesta una población de 93 participantes, el mismo se hizo llegar a la población de forma electrónica, logrando indagar en la situación real de la unidad de análisis, analizar resultados, establecer las conclusiones, proponer soluciones, finalmente exponer el conocimiento adquiridos y resultados obtenidos durante todo el proceso de la investigación. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones, se. plantea la interrogante ¿Cuál es el programa de capacitación de los colaboradores del departamento de Agencias de la institución bancaria? Ya que, teniendo certeza del contenido del programa, se podrá plantear una propuesta que cumpla con los requerimientos de conocimiento para el personal de agencias.

Los principales resultados destacan que el actual programa de capacitación se elaboró algunos años atrás, por lo que es necesario determinar si dicho programa cumple con las necesidades actuales de la organización. Otro resultado importante es que los temas del programa de capacitación corresponden a la naturaleza del puesto, únicamente en el aprendizaje de plataformas tecnológicas. Así mismo que el puesto de ejecutivo de servicios es multifuncional, es decir, el ejecutivo de servicios tiene asignadas distintas funciones, como vendedor de producto financiero, ejecutivo de servicios financieros, cajero, entre otras.

Por lo que las principales recomendaciones indican que es necesario revisar el actual programa de capacitación, debido a que el actual programa fue diseñado hace algunos años. Tomando en cuenta que también se determinó que al actual programa de capacitación se centra en el aprendizaje de plataformas tecnológicas, se recomienda evaluar si el actual programa se adapta a todas las funciones del puesto, para poder atender las necesidades de aprendizaje de los colaboradores. Así mismo, elaborar un programa de capacitación que se adapte a todas las funciones del puesto de forma integral y que contemple todos los aspectos necesarios.

Palabras clave: capacitación, plataformas tecnológicas, producto financiero.

INTRODUCCIÓN

En un mercado altamente competitivo y dinámico, las organizaciones reconocen que el talento humano es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta, así como la importancia de contar con empleados capacitados, acorde las necesidades de la organización. Para algunos autores la administración de recursos humanos se concentra en los procesos de los distintos subsistemas de recursos humanos y la definen como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y su seguridad y los aspectos de equidad. Pero más haya de los procesos, es importante tomar en cuenta que si bien, el área de recursos humanos (GRH) funciona en un contexto formado en organizaciones, quienes las integran son personas, por lo que gestionar personas implica gestionar el resto de los recursos organizacionales de forma integral, así, las organizaciones y personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de recursos humanos de la organización. Los subsistemas que forman parte de una organización se encuentran ligados e interrelacionados entre sí y todos ellos influyen en los resultados de la misma, por lo que el subsistema de capacitación tiene un impacto muy importante en el logro de los objetivos organizacionales. La capacitación está estrechamente relacionada con el aprendizaje.

La investigación inicia en el capítulo uno, con los antecedentes los cuales son todos aquellos estudios que sirvieron de base para conocer los distintos hallazgos que se han tenido en estudios previos al tema abordado, tomando en cuenta a las variables de estudio. Se detallan principalmente la búsqueda de artículos científicos y tesis de maestrías, enfocadas en temas de capacitación precisando en los criterios de búsqueda documentos de reciente publicación, así mismo, se consideraron principalmente los estudios que han tenido objetivos o metodologías similares para conocer el enfoque y la perspectiva de investigaciones similares del tema capacitación.

En el capítulo dos se detalla el marco teórico, ya que este tiene como función principal recabar toda la información científica relacionada al tema central de la investigación Administración de Recursos Humanos, así como temas complementarios como

Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, subsistema de provisión de recursos humanos, selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, detección de las necesidades de capacitación, diseño programa de capacitación, implementación de los programad de capacitación, entre otros, por lo que fue necesario consultar a distintos autores y expertos en la materia para lograr una referencia robusta, es de suma importancia indicar que se consultaron referencias y libros de años recientes. Contar con información sólida y actualizada permite con una referencia para interpretar de manera objetiva los resultados, así mismo permite descubrir conocimiento nuevo y cotejarlo con los hallazgos encontrados en la práctica.

En el capítulo tres se detalla la metodología de investigación, el presente estudio se recolecta datos que describan la situación real de la organización, por lo que es un estudio descriptivo. El método científico será aplicado en todas las fases del estudio, iniciando desde la definición del problema, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, método de investigación, alcance de la investigación, técnicas de recolección de información, así como las técnicas bibliográficas y técnicas de campo, los instrumentos, población, estadístico, recopilación de la información teórica, la cual se complementa con la investigación de campo, donde se compara en la práctica toda la teoría consultada. Las técnicas de recolección de información de campo utilizada es el censo y el instrumento utilizado es el cuestionario, el cual respondió una población de 93 participantes.

En el capítulo cuatro se detalla la discusión de resultados, en esta parte de la investigación es donde se compara, se coteja y se discuten los resultados obtenidos en la investigación con la teoría y con los resultados de otros autores, así mismo, se presentan los principales hallazgos por medio de tablas y figuras que presentan la respecta explicación y discusión de los resultados que representa el estudio del problema, logrando indagar en la situación real de la unidad de estudio, analizar resultados, se determina que el actual programa de capacitación se derivó de un diagnóstico de necesidades que data desde el año 2,016, por lo que es necesario cuestionar si dicho programa cumple con las necesidades actuales de la organización y.

plantear la interrogante ¿Cuál es el programa de capacitación de los colaboradores del departamento de Agencias de la institución bancaria?

Después de la discusión de resultados y analizar los hallazgos encontrados, se establecen las principales conclusiones, entre ellas esta que el programa actual de capacitación de agencias se derivó en mayo del año 2016, también determinó al analizar la evaluación de la capacitación que faltan algunos elementos que permitan tener información integral, ya que se realiza evaluación de la aprendizaje (nivel 2), así mismo que se determinó que las necesidades de capacitación se encuentran en atender el uso de las plataformas tecnológicas y producto financieros. Por lo que las recomendaciones realizar un programa de capacitación que se adecué a las necesidades actuales del puesto y enfocado en los temas en los que el personal evidencie debilidad, también se recomienda implementar un modelo de evaluación integral, que comprendan todos los elementos de evaluación que midan los 4 niveles secuenciales para evaluar la capacitación.

Es importante indicar que se encuentra una amplia referencia bibliográfica, citas libros consultados, revistas, artículos científicos, y demás documentos que sirvieron de base teórica para fundamentar y así mismo adquirir más conocimiento científico. Esta referencia bibliográfica es de suma importancia, ya que es la relación de fuentes serias y verificas de todo tema de investigación y permite la identificación de un documento citado, permite determinar la validez y actualización del tema que tratado y su confiabilidad

En los anexos se encuentran los instrumentos elaborados, así como la propuesta de solución de problema la cual consiste en una propuesta de temas y cronograma de actividades, dicha propuesta surge de los instrumentos elaborados y que se anexan en el presente documento, en los cuales la población sugiere temas en los que tienen necesidades de aprendizaje y que en la práctica del desempeño de sus funciones diarias se evidencia que existe una brecha a cubrir.

1. ANTECEDENTES

A lo largo del tiempo se aprecia como cada vez tiene más importancia en la gestión del recurso humano el tema de la capacitación al puesto, como los constantes cambios en el entorno económico han obligado a contar con una base teórica más sólida, así mismo, como es que la capacitación tiene impacto directo en distintos aspectos relacionados a la organización, como el recurso humano, los costos, la satisfacción del cliente, entre otros, es por ello que, con base a las fuentes consultadas como tesis relacionadas al tema de Capacitación, se busca documentar y formar una teoría robusta para el plan de trabajo. Se aprecia que en distintas tesis consultadas se llegó a las siguientes conclusiones, lo que permite fundamentar la importancia del tema:

1.1 Antecedentes de estudio

En primera instancia se encuentra la tesis de maestría elaborada por Rios (2012) titulada "Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango", avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde el objetivo de principal fue determinar la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango. siendo la encuesta el instrumento de investigación no experimental, de subtipo correlacional causal y que llevo a la conclusión que la empresa unidad de análisis no utiliza programas de capacitación como herramienta para incidir en la calidad del servicio al cliente que se brinda.

En el mismo año, en su tesis de maestría titulada "El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango" avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala y realizada por Amézquita (2012), previo a obtener el título de Maestra en administración de recursos Humanos, de la, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del proceso de inducción con el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango, en la metodología de investigación utilizó los instrumentos de entrevistas estructuradas y el test psicométrico AE, concluye que el proceso de inducción al puesto de trabajo se realiza dentro del proceso general de inducción del personal, en

donde se le brinda al nuevo colaborador el descriptor de puestos y se le indican las obligaciones que tendrá, así como también los niveles jerárquicos, es decir a quien reporta y si fuera el caso a que personal tendrá bajo su cargo, cuando estén en el puesto de trabajo y se les asignara a un colaborador con experiencia para que este pueda orientarlo de manera practica en su área específica.

Así mismo, en la tesis titulada “Capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la universidad nacional de Tumbes 2016”, avalada por Escuela de posgrado de la Universidad nacional de tumbes y realizada por Baldini (2015), previo a optar el grado académico de maestro en gestión pública, en su tesis: fija como objetivo determinar en qué medida la capacitación incide en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la unidad de estudio, con una investigación descriptiva, correlacional, el diseño de investigación fue transversal y no experimental, los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y la técnica fue la encuesta, lo que permitió concluir que si existe incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la unidad de estudio. Así mismo, la incidencia del adiestramiento en el desempeño laboral de los trabajadores tiene un nivel alto de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada.

En la tesis titulada “Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios” avalada por la Escuela de estudios de posgrado de la Universidad Nacional Agraria La Molina, realizada por Vergara (2015), previo a obtener el grado académico de Magister Scientiae en Administración, que como principal objetivo es evaluar el impacto de la capacitación en los programas formativos aplicando los indicadores diseñados, se concluye que la efectividad de los programas de capacitación por competencias han sido obtenidos en una situación real de aprendizaje y están referidas al desarrollo de competencias que forman parte de un programa de capacitación en base a competencias, así mismo, es posible calificar a los indicadores de medición de impacto de la capacitación como una herramienta cuantitativa capaz de orientar, con un alto grado de confiabilidad y objetividad en el proceso de toma de decisiones.

De la misma forma, la tesis titulada “Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincia de Puno, Perú”, avalada por la Universidad Nacional del Altiplano, realizada por Romani (2017), previo a optar al grado de magister scientiae en administración, de, que como objetivo general plantea analizar la Incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional en las Gerencias de la unidad de análisis, utilizando una metodología descriptiva y explicativa, donde se aplicaron los instrumentos del cuestionario y la técnica de la encuesta, lo que llevó a la conclusión que la capacitación es adecuada en algunos aspectos especialmente referentes a la planificación, sin embargo, los aspectos que se aplican inadecuadamente es el incumplimiento de los programas de capacitación por falta de presupuesto, programados en su plan anual y deficiencias en cuanto a la evaluación del comportamiento.

En el mismo año 2017, el artículo publicado en la revista Ingeniería Industrial, en el portal de Redalyc.org, titulado: “Niveles para la capacitación en una organización”, investigó la interrogante ¿Organizaciones que aprenden, aprendizaje organizacional o entidad en aprendizaje permanente? escrito por Salguero, Gómez, Dargen y Juan-Carvajal (2017), el cual tuvo como objetivo realizar un estudio del proceso de capacitación a partir de las técnicas desarrolladas por autores relacionados con las organizaciones que aprenden, el aprendizaje organizacional y la entidad en aprendizaje permanente. La metodología consistió en realizar análisis de clúster, entrevista a informantes claves, reseña y discusión de los resultados. En conclusión, el estudio reflejó que existen tres niveles en la organización que están presentes en el proceso de capacitación y se establecieron los rangos que permiten determinar en qué nivel se encuentra la organización en el proceso de capacitación, esto permite a los directivos gestionar y consolidar el proceso hasta convertirse en una organización que aprende.

Después de analizar la información generada sobre el tema de Capacitación, se aprecia que el impacto de la misma en distintos aspectos, es muy importante y es necesario que toda organización cuente con un programa de capacitación que brinde a los empleados los conocimientos para el buen desempeño de sus funciones.

1.2 Antecedentes del sector objeto de estudio

El origen legal del actual sistema bancario de Guatemala data del período de la reforma monetaria y financiera de 1924-1926. Entonces, fue creado el Banco Central de Guatemala como establecimiento de emisión, giro y descuento, de carácter privado y con participación del Estado como accionista. En noviembre de 1924 fue promulgada la Ley Monetaria de la República de Guatemala, que daba vida a la nueva unidad monetaria, el Quetzal, bajo el régimen del patrón oro clásico. En 1925, el gobierno publicó las bases de lo que debería ser el banco central y solicitó propuestas de redacción de la ley correspondiente a los diferentes sectores interesados.

Finalmente, mediante Acuerdo Gubernativo del 30 de junio de 1926, se fundó el Banco Central de Guatemala, que coronó la obra de la reforma económica del Gobierno de Manuel Orellana, en la actualidad operan 13 bancos en Guatemala. La ley de bancos y grupos financieros establece en el artículo 41, que las operaciones y servicios que tienen autorizado prestar son operaciones de captación de capital, también denominadas operaciones pasivas, así como actividades de colocación de capital, también conocidas como operaciones activas

La unidad objeto de estudio es una institución bancaria con presencia regional en Latinoamérica, cuenta con más de 25 años de experiencia en el sistema financiero guatemalteco, tiene más de 99 agencias, así como más de 3,800 empleados, el giro del negocio son servicios bancarios y comercialización de producto financiero.

Las actividades principales de la organización son canalización de capital, por medio de productos denominados pasivos, cuentas de ahorro, monetarias, certificados de depósito a plazo fijo, ahorro programado, ofreciendo a sus clientes rentabilidad por la confianza de su depósito de capital en el banco, así mismo resguarda y seguridad del capital de los clientes. También se dedica a la colocación de ese capital por medio de productos denominados activos, como emisión de préstamos y tarjetas de crédito, extra financiamiento, para la disposición de dinero en efectivo. Así mismo, control de manejo de efectivo siguiendo las directrices de la superintendencia de bancos de Guatemala,

también se dedica a la atención al cliente, servicio de asesoramiento financiero y patrimonial en materia de seguros.

Actividades avaladas por la ley de bancos en el Artículo 41: Operaciones y Servicios:

Los bancos autorizados conforme esta Ley podrán efectuar las operaciones en moneda nacional o extranjera y prestar los servicios siguientes:

a) Operaciones pasivas:

Recibir depósitos monetarios, recibir depósitos a plazo, recibir depósitos de ahorro, crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria, obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste, obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros, crear y negociar obligaciones convertibles, crear y negociar obligaciones subordinadas y realizar operaciones de reporto como reportado.

b) Operaciones activas:

Otorgar créditos, realizar descuento de documentos, otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito, conceder anticipos para exportación, emitir y operar tarjeta de crédito, realizar arrendamiento financiero, realizar factoraje, invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria, adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 6 de la ley de bancos, constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros; y realizar operaciones de reporto como reportador.

c) Operaciones de confianza:

Cobrar y pagar por cuenta ajena, recibir depósitos con opción de inversiones financieras, comprar y vender títulos valores por cuenta ajena y servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.

d) Pasivos contingentes.

Otorgar garantías, prestar avales; otorgar fianzas y emitir o confirmar cartas de crédito.

e) Servicios:

Actuar como fiduciario, comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos, apertura de cartas de crédito, efectuar operaciones de cobranza, realizar transferencia de fondos y arrendar cajillas de seguridad.

Adicionalmente tiene a su cargo la gestión de divisa, que según el ABC de educación financiera (2,017) de la Superintendencia de Bancos de Guatemala SIB, se llama así a las monedas o billetes comúnmente aceptados para realizar transacciones comerciales en el mercado internacional. En un país se considera divisa a las moneda y billetes de otros países.

El departamento donde se realizará el estudio es la Gerencia de Agencias bancarias y las posiciones a tomar en cuenta son puestos operativos de agencias: ejecutivos de servicios, subjefes de agencia, jefes de agencia, así como capacitadores.

2. **MARCO TEÓRICO**

Se realizó una búsqueda de teorías y definiciones, encontrando dentro de los principales los siguientes

2.1 Recursos humanos

Es importante conocer el significado de recursos humanos y su gestión.

Para los autores Dessler & Varela (2017) “La administración de recursos humanos se concentra en los procesos de los distintos subsistemas de recursos humanos y la definen como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y su seguridad y los aspectos de equidad” (p.4.).

En contraste el autor Chiavenato, (2017) “El área de recursos humanos (GRH) funciona en un contexto formado en organizaciones y personas. Gestionar personas significa trabajar con quienes formar parte de las organizaciones. Más aún, implica gestionar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de personas, así, las organizaciones y personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de recursos humanos de la organización” (p.6).

2.2 Capital Humano

Según Chiavenato (2017) “Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de ser la más ágil y competitiva.

Por tanto, este capital vale más en la medida en que influye en las acciones y destinos de la organización.”

2.3 Subsistemas de organización de Recursos Humanos

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Un subsistema se define como el conjunto de elementos interrelacionados que

integran un sistema superior. En este caso al hablar de subsistemas de la administración de recursos humanos se refiere a los distintos procesos que se realizan en este departamento, la clasificación del autor Chiavenato (2017) es la siguiente: “Atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación” (p.166).

Mientras que (Dessler & Varela 2017p. 4) indican que la administración de recursos humanos se concentra en los procesos de los distintos subsistemas de recursos humanos y la definen como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y su seguridad y los aspectos de equidad.

2.3.1 Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema. (Chiavenato, 2017, p. 112)

2.3.2 Selección de personal

La selección busca entre candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización desde este punto de vista, la selección pretende solucionar: Descripción y análisis de puestos, estándares de desempeño deseados para cada actividad, especificaciones de las personas, fuentes de información sobre el candidato y por último comparación para verificar la adecuación del recurso humano (Chiavenato, 2017, p. 144)

2.3.3 Capacitación y desarrollo del personal

Proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler & Varela 2017p. 154), por otra parte, el autor Chiavenato (2017 p. 330), indica que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos

La autora Martha Alles, indica que los procesos de capacitación y desarrollo tratan del aprendizaje a nivel individual y de manera en que las personas aprenden y desarrollan. La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es el factor clave para que las personas obtengan el desarrollo profesional deseado, por eso es importante la implementación de programas de formación continua, tanto de carácter específico como corporativo, y dar acceso a las herramientas necesarias que permiten el correcto desempeño de su papel. (Alles, 2015, p.235)

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

2.3.3.1 Detección de las necesidades de capacitación

Al referirse al diagnóstico de necesidades se indica que corresponde al primer paso para la elaboración de un programa de capacitación y los autores Fernández & Junquera (2013) indican que “De este modo, se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cual deberá ser su contenido y qué personas de la empresa deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o aptitudes” (p.149). Por otra parte, Mondy (2010) coincide en que este es el primer paso para el proceso de capacitación y

manifiesta que este análisis debe realizarse a distintos niveles: organizacional, análisis de tareas y análisis de las personas (Mondy, 2010). La evaluación de las necesidades permite conocer los problemas actuales y los desafíos del entorno que la empresa deberá enfrentar a largo plazo.

2.3.3.1.1 Medios para detectar las necesidades de capacitación

La recopilación de esta información según Dessler & Varela (2017) se puede realizar de la siguiente forma:

- Análisis de las tareas del puesto de trabajo, esto permite determinar las habilidades específicas que se requieren para el buen desempeño
- Entrevistas, puede ser a puestos como supervisores o jefes, los cuales deberán detallar las responsabilidades y habilidades específicas que requieren los puestos, lo cual representa un punto de partida para el programa de capacitación
- Conocer los estándares del desempeño, esto identifica las tareas del puesto y la forma de evaluarlas
- Revisión de una muestra del trabajo realizado
- Consulta de literatura referente al puesto de trabajo
- Comités o conferencias de capacitación, es de utilidad contar con varios puntos de vista, podría revelar las necesidades que se tienen
- Análisis de problemas operativos
- Encuestas
- Bitácoras de diarias de empleados

Al contar con esta información se asegura que el programa sea adecuado para todos los niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los colaboradores (Dessler & Varela, 2017).

2.3.3.2 Diseño programa de capacitación

En esta epata Dessler & Varela (2017) indica que debe compilarse la siguiente información “objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación” (p.187). así también se

debe asegurar que todos los materiales, como las guías de los instructores, manuales de los participantes, se complementen, estén escritos con claridad y sean integrados en un programa de capacitación que concuerde con los objetivos planteados (Dessler & Varela, 2017).

Por otra parte, Mondy (2010) detalla una serie de métodos para capacitar al personal de una empresa, dentro de las más relevantes se pueden definir:

- Estudio de casos: este método se caracteriza por la exposición de casos relacionados al puesto de trabajo de los asistentes de la capacitación, tiene como objetivo que el personal considere tomar la mejor decisión para la resolución de estos.
- Modelado de comportamiento: método que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.
- Juegos de negocios: en este caso se permite a los participantes asumir roles de altos directivos de la organización, exponer situaciones hipotéticas y buscar la mejor solución para los casos.
- Capacitación en el puesto de trabajo: este es un método informal que permite a un colaborador aprender las tareas de su puesto de trabajo por medio de situaciones reales.
- Capacitación de aprendices: este método combina el aprendizaje en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

Es importante indicar que el aprendizaje se lleva a cabo de distinta forma en cada persona, tal es el caso que Werther et al. (2014) expresa que:

> Los principios del aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos con base en los cuales las personas aprenden de manera más eficaz. Mientras más y mejor se utilicen estos principios, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte eficaz. (p.188)

Los principios son: “participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación” (Werther et al., 2014, p.188).

También el autor Puchol (2003) da su aporte referente a la metodología para impartir capacitación, hace referencia a que esta debe ser:

- Activa
- Participativa
- Individualizadora y grupal
- Con apoyos audiovisuales
- Concreta
- Amena
- Motivadora
- Pertinente
- Relevante
- Encaminada a alcanzar objetivos concretos

Otro aspecto a considerar es que es conveniente que cuando la formación va dirigida a los operarios de la empresa esta debe impartirse en el mismo lugar de trabajo ya que es ahí en donde se cuentan con todas las herramientas y máquinas para la práctica, sin embargo, cuando la formación se dirige a ejecutivos y personal administrativo y de ventas se recomienda que la capacitación sea fuera de la empresa, psicológicamente se busca romper con la rutina diaria de trabajo y con esto cotar con la mayor atención posible para el aprovechamiento de la formación (Puchol, 2003).

Finalmente se debe definir el momento ideal para el aprendizaje, lo recomendable según Puchol (2003) es que la capacitación debe realizarse dentro de la jornada laboral, sin embargo, en muchas ocasiones esto no es posible y se debe recurrir a programar estas sesiones fuera del horario laboral con el fin de que el personal pueda cumplir con sus actividades, ya que de ninguna manera se busca perjudicar al negocio.

2.3.3.3 Implementación

Se dice que la capacitación implica un cambio al que es probable que los colaboradores se resistan, por esto es importante comunicar de manera efectiva los beneficios que obtendrán, los cuales contribuirán para lograr sus metas personales y profesionales. Dentro del proceso de implementación se presentarán dificultades, por ejemplo, contar con personal calificado dotado de habilidades pedagógicas, extrovertidos, facilidad de comunicación y que inspiren confianza, según (Mondy, 2010).

El autor Puchol (2003) referente a la implementación del programa de capacitación, afirma lo siguiente:

> "En este momento, hay que disponer lo que podríamos llamar la «intendencia de los cursos». Determinar los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación, cómo se les va a «vender» la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria. También se han de tomar decisiones acerca del lugar en que va a impartirse la formación, el horario y, en su caso, las comidas y el alojamiento para formadores y participantes; las instalaciones (aulas, MAV, documentación y su reproducción...), organización de las sesiones inaugurales y de clausura, en donde se debe comprometer a la Alta Dirección... (p.206)"

En esta etapa se definen los detalles concretos del plan de acción para el programa de capacitación. Finalmente, Mondy (2010) indica que "La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos" (p.213). Esto se afirma por la complejidad de adaptar cada capacitación a cada puesto de trabajo y a cada tipo de persona, con el objetivo que el resultado sea satisfactorio para las personas y por consiguiente para la organización.

2.3.3.4 Evaluación

¿Por qué es necesario evaluar la capacitación? Los autores Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) determinan 3 razones:

- Justificar la existen del departamento de formación, señalando en qué medida contribuye a los objetivos y metas de la organización.

- Decidir si se continúa o no con los planes de formación.
- Obtener información sobre cómo mejorar acciones formativas de formación futuras.

Así también se dice que en la evaluación se valoran las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los aprendices (Dessler & Varela, 2017). Dado que la capacitación es una actividad en la que la empresa invierte recursos humanos y económicos, es necesario que el departamento de capacitación documente de forma adecuada todo el proceso y sobre todo el resultado de esta para la toma de decisiones a futuro. La autora Martha Alles (2017), afirma que el cumulo de experiencias del individuo será formativo en la medida que exista evaluación y retroalimentación.

Según Werther et al. (2014) indica los pasos para la evaluación de la capacitación, siendo los siguientes:

- Normas de evaluación
- Examen anterior al curso o programa
- Empleados capacitados
- Examen posterior al curso
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

Siguiendo los pasos anteriores se obtiene el panorama completo del proceso de la capacitación, aunque se tiene un interés particular en los resultados de esta. Indica Werther et al. (2014) que el personal que capacita se interesa específicamente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los aprendices en cuanto al contenido de la capacitación.
- Los conocimientos adquiridos
- Los cambios en el comportamiento derivados de la capacitación
- Los resultados o mejoras mensurables de cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo

Por otra parte, Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) manifiesta que existen 4 niveles secuenciales para evaluar la capacitación e indica “Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza de un nivel al siguiente, el proceso de hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa” (p.43).

Nivel 1 Reacción

Es este nivel se recopila información referente a cómo se sintieron los participantes, si fue de su grado, si consideran que fue información relevante, si se utilizó adecuadamente su tiempo, si el local, estilo, ritmo y atención fue el mejor, el nivel de participación y la practicidad percibida. Para medir este grado de satisfacción se puede utilizar una hoja de evaluación, formulario de retroalimentación, comentarios verbales, encuestas o evaluaciones en línea, lo cual se puede realizar cuando se termine la capacitación (BUSINESSBALLS, 2021).

Nivel 2 Aprendizaje

Busca medir el aumento en el nivel de conocimiento, en esta epata se busca respuesta a las siguientes preguntas: ¿Los asistentes aprendieron lo que se pretendía?, ¿Los asistentes experimentaron lo que se tenía como objetivo? Y ¿Cuál ha sido la magnitud del avance o cambio en los asistentes después de la capacitación recibida? Esta medición se realiza por medio de evaluaciones antes y después de la capacitación, además se puede utilizar la herramienta entrevista y observación antes y después de la formación. La información obtenida es de suma importancia, aunque requiere de inversión de tiempo (BUSINESSBALLS, 2021).

Nivel 3 Comportamiento

Esta evaluación pretende conocer la medida en la que los asistentes aplicaron lo aprendido y cambiaron su comportamiento, lo cual puede reflejarse inmediatamente o meses después de la capacitación. En este nivel se conoce si los asistentes pusieron en práctica lo aprendido, si utilizaron las nuevas habilidades, si hubo algún cambio notable o medible en el desempeño, si el asistente es capaz de transmitir el nuevo conocimiento

a otra persona. Como herramienta de medición se puede utilizar la evaluación sutil y constante, así como la observación, también la retroalimentación de 360 grados y se puede indicar que la autoevaluación puede ser útil con los criterios y mediciones correctos (BUSINESSBALLS, 2021).

Nivel 4 Resultados

La evaluación de resultados es el efecto sobre el negocio que es producto del rendimiento mejorado del asistente a la capacitación. Se mide por medio de indicadores clave de desempeño como, por ejemplo: cantidad de quejas, rotación de personas, deserción, fallas, desperdicio de recursos, incumplimientos, niveles de calidad, retención. Como herramienta puede utilizarse una evaluación de desempeño (BUSINESSBALLS, 2021).

3. METODOLOGÍA

Según Hernández Sampieri los métodos mixtos “Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2014, p.534), por lo que para el desarrollo del presente documento se utilizaron los métodos mixtos

3.1 Definición del problema

La unidad objeto de estudio cuenta con un programa de capacitación para los empleados del departamento de agencias bancarias, el cual no ha tenido seguimiento reciente y podría no estar adecuado a las necesidades actuales de la organización. Esta situación se hace más evidente tomando en cuenta la actual situación de pandemia, donde se hace necesario implementar canales de comunicación a distancia, lo anterior representa una debilidad para la empresa, por lo cual se requiere del análisis, identificación y propuestas para mejoramiento de este programa.

Actualmente la capacitación del personal de agencias se basa en el aprendizaje de las distintas plataformas tecnológicas, sin embargo, no se toman en cuenta otros temas que impactan en aspectos importantes, como el conocimiento de producto financiero, servicio al cliente, análisis crediticio, técnicas de ventas, entre otros.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el programa de capacitación de los colaboradores del departamento de Agencias de la institución bancaria?

3.3 Objetivos

3.3.1 General

Evaluar el programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicio bancarios de agencia, de una institución bancaria

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el programa de capacitación que se imparte al personal del departamento de agencias bancarias.
- Determinar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores del departamento de agencias bancarias.
- Proponer mejoras al programa de capacitación para los colaboradores del departamento de agencias bancarias.

3.4 Alcance de la investigación

3.4.1 Ámbito Geográfico

El ámbito geográfico de la investigación es en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala.

3.4.2 Ámbito institucional

Empresa se dedica a brindar productos y servicios financieros.

3.4.3 Ámbito personal

La investigación se realizará a los trabajadores del departamento de agencias bancarias.

3.4.4 Ámbito temporal

El estudio se realizará durante el año 2021 y 2022.

3.5 Método de investigación

La investigación estará basada en el método científico, el cual tiene como fin, incrementar el conocimiento de algún tema en específico, en este caso el estudio de la capacitación en la unidad de análisis. El método científico será aplicado en todas las fases del estudio, iniciando desde la identificación del problema, formulación de la pregunta, recopilación de la información histórica referente al tema, así como la teoría que los autores han desarrollado, indagar en la situación real de la unidad de análisis, analizar datos relevantes, establecer las conclusiones, proponer soluciones, finalmente exponer el

conocimiento adquiridos y resultados obtenidos durante todo el proceso de la investigación.

3.6 Alcance de la investigación

El alcance del estudio será descriptivo para poder conocer la información detallada, es decir, propiedades, características y rasgos importantes respecto a la problemática planteada y explicativo porque es necesario exponer las causas, sucesos o fenómenos que relacionan las variables a investigar y cómo se manifiestan. Así mismo, la información obtenida en la investigación será analizada con criterio cualitativo y cuantitativo, lo cual en conjunto permite examinar las cifras y características para determinar conclusiones y recomendaciones.

3.7 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en el trabajo de investigación es descriptivo ya que se encarga de describir la situación, población o fenómeno del objeto de estudio en este caso el análisis del plan de capacitación en una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guatemala por medio del método de observación y encuestas que servirán como instrumentos para su desarrollo.

3.8 Técnicas de recolección de información

Se refiere al medio para la obtención de la información, los cuales serán:

3..8.1 Bibliográficas

Se utilizarán para conocer cómo los distintos autores abordan el tema de capacitación dentro de la empresa, definiciones, beneficios, implementación y evaluación, así también temas generales como administración y administración de recursos humanos, se consultarán libros, tesis y artículos científicos, la información obtenida conformará el marco teórico de la presente investigación.

3.8.2. De Campo

Se aplicarán dos técnicas de campo que a continuación se detallan:

1) Censo: esta técnica se aplicará para obtener información precisa y relevante con relación al programa de capacitación. Se determinó como población objeto de análisis al personal del departamento de Contabilidad y departamento de Administración de Talento de Recursos Humanos.
2) Entrevista estructurada: esta herramienta permitirá obtener información a gran detalle sobre la situación actual con relación a capacitación, se aplicará a personal que tenga el rango de jefe dentro de los dos departamentos descritos anteriormente, se coordinará fecha y hora para la realización para comodidad de la parte entrevistada y evitar interrumpir sus actividades diarias.

3.9 Instrumentos

Los instrumentos que corresponden a las técnicas descritas en el numeral anterior son los siguientes:

1) Cuestionario: contará con preguntas cerradas de opción múltiple y tendrá como objetivo recopilar información sobre la situación actual que concierne al programa de capacitación.
2) Guía de entrevista: este instrumento representa una pauta y su elaboración es una ayuda para preparar un plan de acción para conducir una entrevista. La guía contendrá una serie de preguntas abiertas en las cuales se abordarán con los jefes de cada departamento en referencia, los puntos más relevantes en cuanto a la capacitación.

3.10 Población

La población en una investigación se refiere al conjunto de personas de las cuales se desea conocer sobre algún tema, a continuación, el detalle de la población para el presente estudio:

Tabla 1

Distribución de la población objeto de estudio

Agencias zona 10	**Personas**	**Porcentaje**
Ejecutivos de servicios bancarios	75	81%
Jefes de agencia	4	4%
Subjefe de agencia	9	10%
Capacitadores	5	5%
Población	**93**	**100%**

Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

La tabla anterior detalla la forma de distribución del personal que conforma la población de la investigación y a las cuales se les aplicarán las técnicas e instrumentos para la recopilación de información, en total 93 personas.

3.11 Estadístico

La información obtenida por medio de los instrumentos será analizada, clasificada y proyectada por medio de la estadística descriptiva, la cual consiste en presentar información por medio de cuadros, tablas o gráficas que facilitan el uso de la información para un estudio en específico.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta los datos recolectados del censo aplicado a la población objeto de estudio, con el fin de identificar el programa de capacitación que se imparte actualmente, determinar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores y evaluar el programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicio bancarios de agencia, de una institución una institución bancaria

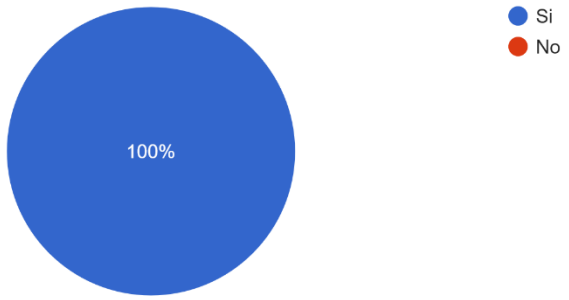
4.1 Información de Censo a personal de agencias

Por medio de un formulario elaborado en la plataforma Google, se realizó el censo al personal de agencias para los puestos de jefes de agencia, subjefes de agencia, ejecutivos de servicios bancarios, así como al personal de Capacitación de agencias. Los resultados obtenidos son los siguientes:

4.2 Entrevista a capacitadores de agencias

Figura 1

Existencia de un programa de capacitación para el puesto de Ejecutivo de Servicios de agencias



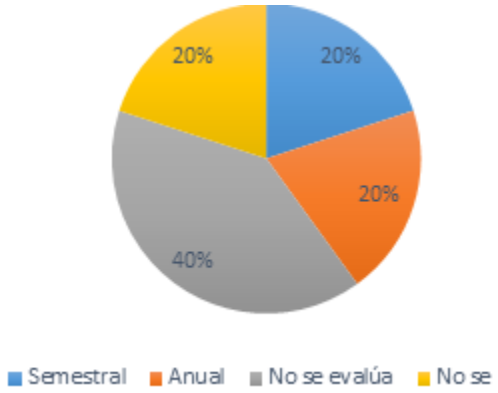
Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Distintos factores, como la actual situación de pandemia, el crecimiento acelerado de una organización, la falta de políticas, reglamentos y manuales administrativos, pueden ser factores que contribuyan a no darle importancia a la formación del talento humano, o bien,

a darle más asignación de recursos a otros subsistemas, sin embargo, la información de la figura 1 confirma la existencia de un programa de capacitación y se determinó que actualmente, la institución bancaria cuenta con un programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicios, lo cual es de mucho beneficio, tanto para la organización, como para el colaborador, ya que tal como lo afirman algunos autores, los subsistemas de recursos humanos forman parte de una organización y se encuentran ligados e interrelacionados entre sí y todos ellos influyen en los resultados de la misma, por lo que el subsistema de capacitación tiene un impacto muy importante en el logro de los objetivos organizacionales, según Chiavenato (2017), la gestión del recurso humano es interdisciplinaria y comprende conceptos muy variados, desde psicología industrial, derecho laboral y definitivamente el aprendizaje y capacitación es uno de ellos.

Figura 2

Frecuencia con la que se actualiza el programa de capacitación

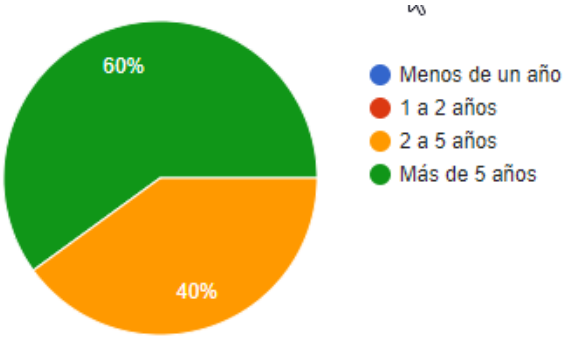


Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Se puede apreciar una variación muy marcada en los resultados y no hay tendencia que refleje con claridad la frecuencia con la que se actualiza el programa de capacitación, lo cual es de suma importancia, como lo indican los autores Dessler & Varela (2017), para lograr que el nuevo colaborador cuente con conocimientos adecuados a las necesidades del puesto y de la organización. También es de suma importancia, que dicho programa tome en cuenta otras variables, como resultados, eficiencia operativa, por lo que es importante unificar el criterio de los encargados de impartir la capacitación.

Figura 3

Tiempo ocupando el puesto de capacitador



Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Es muy importante notar la relación en la información de la figura 3 donde no hay un criterio unificado en las respuestas o una tendencia que refleje con claridad la frecuencia con la que se actualiza el programa de capacitación, y es que la figura 4 evidencia un porcentaje alto de capacitadores de no alcanzan más de los cinco años de estar en el puesto, por lo que desconocen esta información.

Al mismo tiempo los resultados de la figura 4 evidencian el tiempo de antigüedad de los capacitadores, donde los más antiguos, que corresponde al 60%, son los que han estado durante el desarrollo de los programas, desde diseño, implementación y evaluación de los procesos de capacitación y por ende son quienes tienen más conocimiento del proceso integral de la misma.

Tabla 2

Temas se imparten en el programa de capacitación

No.	*Tema*
1	Servicio al cliente
2	Sistemas operativos
3	Procesos de agencia
4	Productos y servicios bancarios
5	No se

Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

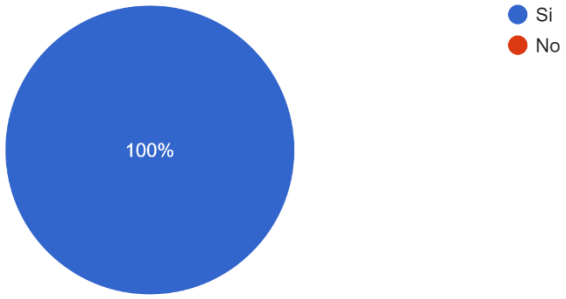
Se determina que los temas centrales del programa de capacitación para el personal de agencias son temas de servicio al cliente, sistemas operativos, procesos de agencia, productos y servicios bancarios, los cuales tienen estrecha relación con el giro del negocio de una institución bancaria y son 100% aplicables a las actividades propias del personal.

Lo anterior concuerda con la teoría de los autores Dessler & Varela (2017) que indican que la para planear la capacitación, es necesario el “Análisis de las tareas del puesto de trabajo, esto permite determinar las habilidades específicas que se requieren para el buen desempeño” así como una revisión de una muestra del trabajo realizado y contar con bitácoras de diarias de empleados

Al contar con esta información se asegura que el programa sea adecuado para todos los niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los colaboradores (Dessler & Varela, 2017).

Figura 4

Existencia de mobiliario, equipo de computación (laboratorio) y ambientes de prueba para impartir los temas de capacitación



Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

La institución cuenta con mobiliario y equipo de computación (laboratorio) y ambientes virtuales de prueba de las distintas plataformas tecnológicas que utilizan los ejecutivos de servicios de agencias, los cuales son simulaciones de software donde los ejecutivos pueden hacer prácticas con el sistema en condiciones similares a los programas reales, sin poner en riesgo la información real y sensitiva de los clientes, dichos ambientes son herramientas que aportan mucho beneficio al aprendizaje, al momento de impartir los temas de capacitación.

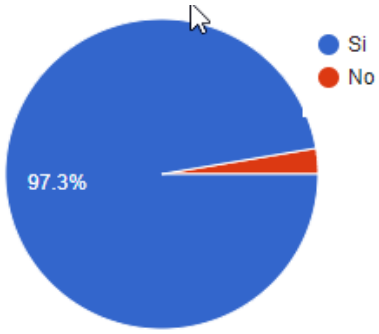
En complemento, Chiavenato (2017) le denomina técnica de capacitación orientada al proceso, en la cual incluye representación de roles, simulación, entrenamiento de grupos, etc. Es necesario contar con esta infraestructura, ya que los ejecutivos de servicios operan en el sistema valores y activos de los clientes, también pueden operar descuentos, transferencias, depósitos de efectivo, así mismo tendrán acceso a información sensible de los clientes y esto hace necesario contar con ambientes simulados especialmente para el aprendizaje y evitar que un error operativo por aprendizaje perjudique directamente al cliente.

Por lo que se puede interpretar que la institución está preparada con recursos y tecnología para ayudar a desarrollar destrezas y habilidades de los colaboradores. Así

mismo los autores Dessler & Varela (2017) definen como capacitación simulada, al método mediante el cual las personas aprenden con equipo simulado, parecido al que utilizarían en el puesto de trabajo, también indican que este tipo de capacitación se requiere en los casos en los que sea muy costoso o riesgoso capacitar a los trabajadores con los ambientes reales.

Figura 5

Evaluación de satisfacción de los participantes a la capacitación



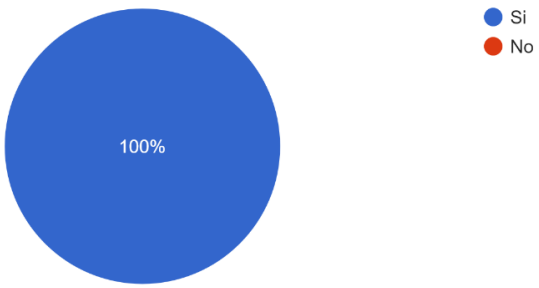
Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

De los 4 niveles secuenciales que indica el autor Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) manifiesta que “Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. El autor denomina a esta evaluación como nivel 1: Reacción, la cual busca medir y documentar las reacciones de los empleados a la capacitación. Entender cómo perciben los empleados la capacitación puede dar una idea de lo que está funcionando bien o necesita ser mejorado.

Como se muestra en la gráfica, el 97.30% de los capacitadores indica que, si se realiza evaluación de satisfacción de los participantes, esta información es de suma importancia, ya que como indica Dessler & Varela (2017), es necesario determinar si la capacitación es la solución a determinado problema, por lo que es necesario descartar que exista otro motivo ajeno al aprendizaje.

Figura 6

Evaluación del conocimiento adquirido de los participantes



Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Como complemento a la gráfica anterior, el autor Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) manifiesta que existen 4 niveles secuenciales para evaluar la capacitación y que a este tipo de evaluación, el autor le denomina Nivel 2 y como ya indicado con anterioridad, para realizarla es necesario contar con una evaluación de conocimientos previo a recibir y después de recibir la capacitación, esta información es de suma importancia, ya que a pesar de no contar con evaluación de conocimiento previo, las gráficas muestras que si se cuenta con una evaluación del conocimiento posterior a recibir la capacitación, ya que se determinó que el 100% de los capacitadores confirmó que se evalúa el conocimiento adquirido de los participantes pero se no se cuenta con la evaluación previa. La autora Martha Alles (2017), afirma que el cumulo de experiencias del individuo será formativo en la medida que exista evaluación y retroalimentación. adquirido

4.3 Entrevista a jefes y subjefes de agencia

Tabla 3

Últimos tres temas impartidos en capacitación

No.	*Tema*
1	Servicio al cliente, programa de premiación
2	Módulo de caja (Ingresos, Egresos, Divisas, Cheques)
3	Programas, plataformas y, banca en línea
4	No he participado

Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Se determinó que los últimos tres temas impartidos al personal de agencia son de servicio al cliente, programas de premiación, programas informáticos, módulo de caja y banca en línea, los cuales tienen relación con el trabajo operativo de los ejecutivos de servicios. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) agrupa estos aspectos en el nivel 4 Resultados, la evaluación de resultados es el efecto en la organización, que se espera que sea producto del rendimiento mejorado del personal que participó en la capacitación. Se mide por medio de indicadores clave de desempeño como, por ejemplo: cantidad de quejas, rotación de personas, deserción, fallas, desperdicio de recursos, incumplimientos, niveles de calidad, retención. Como herramienta puede utilizarse una evaluación de desempeño.

La figura demuestra los temas impartidos por el personal de capacitación, donde se refleja una coincidencia en la atención que se le brinda al programa de premiación y reconocimiento, sin embargo, se aprecia que se le da especial importancia a capacitar sobre programas y plataformas, productos y servicios, servicio al cliente, manejo de efectivo, entre otros.

Tabla 4

Gestión y seguimiento de brechas detectadas en capacitación

No.	*Tema*
1	Capacitación por medio de refuerzos
2	Acompañamiento de un ejecutivo experto
3	Asignar tiempo en entrenamiento
4	Lectura de manuales y procedimientos
5	Retroalimentación y Monitoreo diario

Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

En la figura 9 se evidencia que al personal en capacitación se le realiza la evaluación del conocimiento adquirido (nivel 2), sin embargo, cuando el personal participante no obtiene una nota satisfactoria, el capacitador procede a hacer las recomendaciones para el seguimiento de dichas debilidades. En la tabla 3 se detallan las acciones que los capacitadores recomiendan al jefe inmediato, para fortalecer lo aprendido, específicamente en los temas donde los nuevos colaboradores evidenciaron debilidad, el autor Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) determina que es fundamental mejorar los planes de capacitación y acciones formativas futuras y según el autor Werther (2014) afirma que de las reacciones de los aprendices se derivan los cambios en cuanto al contenido de la capacitación. Por lo anterior se recomienda principalmente refuerzos de capacitación, que es capacitar en los temas donde el colaborador evidenció áreas de oportunidad, así mismo, el acompañamiento de un ejecutivo experto al nuevo colaborador, resolviendo dudas durante el desempeño en el puesto de trabajo, asignar un tiempo de entrenamiento, donde al nuevo empleado se le contemple una tolerancia, lectura de manuales para aclarar dudas y retroalimentación y Monitoreo diario de los avances que muestre el colaborador.

Tabla 5

Habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores a fortalecer

No.	*Tema*
1	Producto financiero (Tarjeta, préstamos)
*	Técnicas de ventas
2	La empatía en el servicio
3	Lavado de dinero, contingencia
4	Seguros
5	Procedimientos
6	Análisis de casos
7	Uso de los sistemas
8	Ingreso de Tarjetas de crédito
9	Módulo caja y manejo de efectivo
10	Gestiones
11	Comunicación efectiva

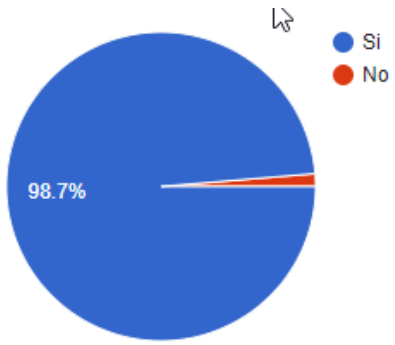
Nota: información obtenida del censo realizado a jefes y subjefes de agencia junio 2022

La información obtenida del censo destaca los temas en los que los jefes y subjefes de agencia observar que los colaboradores necesitan fortalecer, Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) clasifica estas conductas en un Nivel 3: Comportamiento, ya que pretende conocer la medida en la que los asistentes aplicaron lo aprendido y cambiaron su comportamiento, lo cual puede reflejarse inmediatamente o meses después de la capacitación, ya estado en el puesto de trabajo, tal como ocurre con el personal de agencias. Esta información es suma importancia en el fortalecimiento del programa de capacitación ya se tomará como insumo en la propuesta de que se proporcionará a la organización.

4.4 Entrevista a Ejecutivos de servicios

Figura 7

Recibió capacitación al ingresar al banco



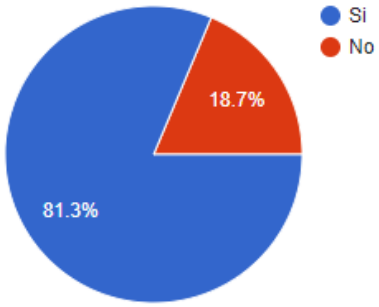
Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Los resultados de la gráfica evidencian que para la organización es importante respetar los procesos propios de la Administración de Recursos Humanos, para lo cual el autor (Dessler & Varela 2017) indica que el proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Al mismo tiempo se evidencia interés en brindar al personal de agencias, los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones, como indica Chiavenato (2017) al definir la capacitación como el proceso educativo por medio el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Figura 8

La capacitación ha permitido reducir los errores operativos



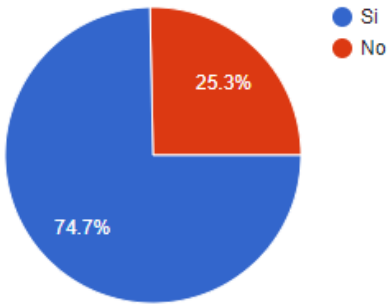
Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Se evidencia una brecha importante en los porcentajes, donde un 18.70% no está de acuerdo con que la capacitación le haya permitido reducir errores, este dato es de suma importancia, ya que se espera que el 100% de los participantes a un evento de capacitación apliquen lo aprendido en la práctica, lo cual puede reflejarse inmediatamente o meses después de la capacitación.

A esta repercusión, el autor Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) le llama nivel 3 de comportamiento y en este nivel se conoce si los asistentes pusieron en práctica lo aprendido, si utilizaron las nuevas habilidades, si hubo algún cambio notable o medible en el desempeño, si el asistente es capaz de transmitir el nuevo conocimiento a otra persona. De la misma forma, el mismo autor denomina a nivel 4 de resultados y es en este nivel donde se aprecia el efecto sobre el negocio que es producto del rendimiento mejorado del asistente a la capacitación. Se mide por medio de indicadores clave de desempeño como, por ejemplo: cantidad de quejas, rotación de personas, deserción, fallas, desperdicio de recursos, incumplimientos, niveles de calidad, retención. Como herramienta puede utilizarse una evaluación de desempeño.

Figura 9

Los planes y programas de formación existentes en el banco cubren sus necesidades de capacitación

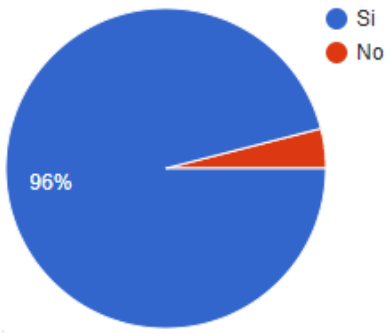


Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Los resultados de la gráfica evidencian el personal una brecha importante en la percepción del personal de agencias respecto a los planes y programas de formación existentes en el banco, ya un porcentaje importante 25.30% no están de acuerdo con que los planes y programas de formación existentes en la organización cubren sus necesidades de capacitación. En este contexto Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) le denomina como Nivel 1 Reacción, es este nivel se recopila información referente a cómo se sintieron los participantes, si fue de su grado, si consideran que fue información relevante, si se utilizó adecuadamente su tiempo, si el local, estilo, ritmo y atención fue el mejor, el nivel de participación y la practicidad percibida.

Figura 10

Recursos didácticos apropiados utilizados en la capacitación (audio, video, plataformas virtuales, etc.



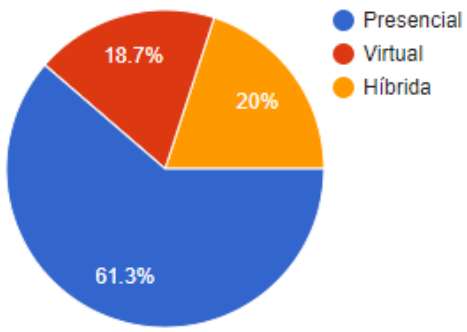
Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

La grafica anterior confirma que la institución cuenta los recursos adecuados para implementación de programas de capacitación, de lo cual el autor Puchol (2003) hace referencia a la metodología para impartir capacitación y que esta debe ser activa, participativa, Individualizadora y grupal, con apoyos audiovisuales, concreta, amena, motivadora, pertinente, relevante y encaminada a alcanzar objetivos concretos.

Dessler & Varela (2017) indica que deben compilarse “objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación” (p.187). así también se debe asegurar que todos los materiales, como las guías de los instructores, manuales de los participantes, se complementen, estén escritos con claridad y sean integrados en un programa de capacitación que concuerde con los objetivos planteados (Dessler & Varela, 2017).

Figura 11

Modalidad en la que el personal considera que aprende y capta mejor el conocimiento



Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

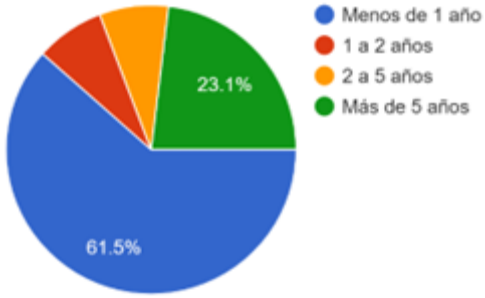
Los resultados de la gráfica evidencian una relación interesante en las preferencias de modalidad de aprendizaje para el personal de agencias, sin embargo, el 61.30% prefiere la capacitación presencial, de lo cual (Puchol, 2003) afirma que un aspecto a considerar es que es más conveniente, cuando la formación va dirigida a los operarios de la empresa, que esta debe impartirse en el mismo lugar de trabajo, ya que es ahí en donde se cuentan con todas las herramientas y equipo para la práctica,

La grafica también evidencia que un 20% muestra preferencia por una modalidad hibrida, sin embargo, cuando la formación se dirige a ejecutivos y personal administrativo y de ventas, (Puchol, 2003) recomienda que la capacitación sea fuera de la empresa, psicológicamente se busca romper con la rutina diaria de trabajo y con esto cotar con la mayor atención posible para el aprovechamiento de la formación.

Finalmente se debe definir el momento ideal para el aprendizaje, lo recomendable según Puchol (2003) es que la capacitación debe realizarse dentro de la jornada laboral, sin embargo, en muchas ocasiones esto no es posible y se debe recurrir a programar estas sesiones fuera del horario laboral con el fin de que el personal pueda cumplir con sus actividades, ya que de ninguna manera se busca perjudicar al negocio.

Figura 12

Tiempo de antigüedad del personal de agencias Ejecutivos de servicios



Nota: información obtenida del censo realizado al personal de Capacitación junio 2022

Los resultados de la gráfica evidencian el tiempo de antigüedad del personal de agencias, donde los más antiguos corresponde al 23.1%, es este personal el que han recibido más capacitaciones, desde refuerzo, implementación de nuevos procesos, incluso migración de sistemas, por lo tanto, son quienes tienen más conocimiento de sistemas, productos y servicios.

En contraparte se tiene al personal de más reciente ingreso a la organización con un 61.50%. Esta información refleja la importancia de contar con un programa de capacitación actualizado, ya que se logró determinar que un alto porcentaje de personal de agencias tiene menos de año y con las altas contrataciones de personal que se integra a agencias, es necesario contar con un programa de capacitación fortalecido.

Tabla 6

Temas de capacitación que considera que aportarían a realizar con mayor eficiencia el trabajo

No.	*Tema*
1	Servicio al cliente
*	Uso de plataformas tecnológicas
2	Divisa y moneda extranjera
3	Transferencias Cablegráficas
4	Creación y actualización de clientes
5	Cuentas de efectivo
6	Módulo de tarjetas de crédito
7	Análisis e interpretación de saldos
8	Ingreso de gestiones
9	Módulo caja y manejo de efectivo
10	Gestiones
11	Técnicas de ventas

Nota: información obtenida del censo realizado a jefes y subjefes de agencia junio 2022

En la tabla 6 se les consulta a los ejecutivos de servicio sobre los temas que consideran que aportarían herramientas y conocimientos que les ayuden a realizar con mayor eficiencia el trabajo y al mismo tiempo incrementar sus posibilidades éxito, esta información se tomará como insumo en la propuesta de que se proporcionará a la organización el fortalecimiento del programa de capacitación al puesto de los ejecutivos de servicios de agencias, de la organización. Esta información contrasta con la tabla 5 en la cual se toma en cuenta el criterio de los jefes y subjefes.

CONCLUSIONES

1. Se determina al evaluar el programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicio bancarios de agencia, de una institución bancaria, que el programa de capacitación que se imparte al personal del departamento de agencias bancarias fue elaborado en el año 2016, lo cual se considera un tiempo demasiado prolongado, dado el acelerado crecimiento del mercado bancario, los avances tecnológicos, la implementación de nuevos productos y servicios financieros, la actual situación de pandemia que obliga con contar con nuevas formas de transmitir conocimiento, contar con un programa de capacitación actualizado tiene muchos beneficios para los distintos actores que intervienen en la organización, por un lado, esto impactará directamente en el logro de los resultados de la organización, en el alcance de los objetivos, así como en la eficiencia de las operaciones, definitivamente en el desarrollo del talento humano, ya que si se le capacita con temas actuales, éste mejorará sus resultados, disminuirá los errores operativos, su motivación se verá beneficiada, la rotación de personal disminuirá, por lo que el crecimiento laboral del talento humano será sostenible y a largo plazo.
2. Se logró identificar el programa de capacitación que se imparte al personal del departamento de agencias bancarias, se determinó que los temas que actualmente se imparten en capacitación corresponden mayormente al aspecto operativo del puesto, a la naturaleza del puesto y las actividades que realiza un ejecutivo de servicios en una agencia bancaria es variado, si embargo, el actual programa se enfoca en la parte operativa y pone especial énfasis en la operación de las transacciones y gestiones en la plataforma, dedicando el tiempo de capacitación exclusivamente a estos tema, así mismo se complementa la capacitación con temas de servicio al cliente, programas de premiación y uso de aplicaciones como banca en línea, este ultimo tema continua siendo un tema operativo.
3. Se determinan las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores del departamento de agencias bancarias y se establece que el puesto de ejecutivo de servicios de agencias tiene diferentes demandas de capacitación, ya que adicional al uso de sistemas operativos, también necesitan saber sobre temas de

servicio al cliente, ventas, análisis crediticio, productos y servicios financieros. Contar con un programa integral de capacitación, beneficia en distintos aspectos al recurso humano, a la organización y los jefes del personal. Diseñar programas de capacitación tomando en cuenta todas las funciones y actividades del puesto, ayuda a transmitir la información relacionada directamente con las diferentes actividades que competen al puesto de trabajo y desarrollará habilidades y actitudes del personal para así mejorar su desempeño en el puesto y en la organización

4. Es concluye que es necesario proponer mejoras al programa de capacitación para los colaboradores del departamento de agencias bancarias, así mismo, se determinó que se cuentan con recursos necesarios para diseñar un programa más fortalecido y actualizado a las necesidades del personal de agencias, así como la infraestructura, ambientes de prueba y capacitación y la aprobación y colaboración de los líderes del departamento de agencias. para ello cuentan con mobiliario y equipo, sistemas operativos en ambientes virtuales

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda analizar y evaluar el actual programa de capacitación para el puesto de ejecutivo de servicio bancarios de agencia, de una institución bancaria ya que tiene más de seis años de haber sido elaborado, es necesario verificar si los temas que se imparten, coinciden con las necesidades del puesto, con las actividades que realizan en el día a día, esto será de mucho beneficios para el nuevo colaborador, ya que le ayudara a reducir errores, mejorará su adaptación al puesto, hará más corto y factible su tiempo de aprendizaje, así mismo se beneficiará el jefe inmediato ya que el tiempo destinado a la supervisión y corrección de errores será más corto, los resultados de la agencia serán impactados, así como el logro de metas y resultados.
2. Se recomienda identificar y fortalecer el programa de capacitación, específicamente en los aspectos operativos, verificando las actualizaciones de las plataformas y sistemas informativos, especialmente por los seis años de antigüedad que tiene el programa, siendo temas tecnológicos, se debe estar muy alineado a dichos cambios y actualizaciones, este es un tema de especial por la sensibilidad e importancia que representa para la institución, para los clientes y para el personal de agencias, de esa forma se pueden reducir las penalizaciones por errores operativos, así mismo incrementar la eficiencia operativa, entre otros
3. Se recomienda determinar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores del departamento de agencias bancarias, para ampliar los temas de capacitación tomando en cuenta los temas que surgieron derivados del censo, que además de atender el uso de las plataformas tecnológicas, también está el conocimiento de producto financiero como tarjeta de crédito, préstamos y seguros, así mismo técnicas de ventas, servicio al cliente, procedimientos de agencias, así como comunicación efectiva, entre otros, es importante incluir estos temas en la elaboración de un programa de capacitación para ejecutivos de servicios de agencias, que responda a las necesidades reales del personal de agencias, con ello se tienen muchos

beneficios como el logro de metas y objetivos, Tomando en cuenta que el personal de agencias desempeña una labor con distintas funciones, entre ellas, venta de producto financiero, servicio y asesoría al cliente en temas de servicios, análisis crediticio del cliente, el programa debe tener un enfoque multifuncional, no solo operativo.

4. Se recomiendan y proponen mejoras al programa de capacitación para los colaboradores del departamento de agencias bancarias, tomando como punto de partida, la información recabada en el presente estudio, utilizando los recursos con los que se cuentan, organizando al equipo encargado de la capacitación, con Gerentes del segmento de agencias y todos los involucrados en las actividades de capacitación, a fin de alinear estrategias y planes de trabajo, dando principal importancia al fortalecimiento del plan de capacitación,

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2017). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Amézquita Lemus, M (2012) “El proceso de inducción de personal y su incidencia en el estrés socio laboral en las agencias del Banco G&T Continental de la Ciudad de Quetzaltenango”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de maestría PDF.

Baldini, F. (2015) “Capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la universidad nacional de Tumbes 2016”. Universidad nacional de tumbes, Perú. Tesis de maestría PDF.

Chiavenato Idalberto (2017), Administración de recursos humanos. Décima edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.

Fernández Sánchez, E., & Junquera, B. (2013). Iniciación a los recursos humanos. Septem Ediciones.

Gary Dessler, Ricardo Varela. (2017) Administración de recursos humanos, sexta edición, editorial Pearson

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición. México: Pearson Educación.

Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

Ríos Herrera, L (2012) “Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de maestría PDF

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (2014). Metodología de la investigación, sexta edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.

Romani Alejo, N. (2017) “Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincia de Puno, Perú”. Universidad Nacional del Altiplano. Tesis de maestría PDF

Salguero, Gómez, Dargen y Juan-Carvajal (2017). Niveles para la capacitación en una organización. Revista Ingeniería Industrial, volumen XXXVIII, pp. 154-160.

Superintendencia de Bancos de Guatemala ABC de educación financiera, (2017), Doceava edición

Vergara Garcia, G. (2015) “Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios”. Universidad Nacional Agraria La Molina, Tesis de maestría PDF

E – GRAFIA

Código de comercio República de Guatemala, (27 de marzo de 1971) https://asisehace.gt/media/codigo%20de%20comercio%20decreto%202-70.pdf

Constitución Política de la República de Guatemala (14 de enero de 1986) https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/GUATEMALA-Constitucion.pdf

El Modelo de Evaluación del Aprendizaje de Donald Kirkpatrick (1959); revisión y material contextual Alan Chapman (1995-2007). *Los cuatro niveles de la evaluación de la capacitación Kirkpatrick a profundidad*. Extraído el 14 de octubre 2022

web www.businessballs.com

Ley de Bancos y Grupos Financieros (11 de diciembre de 1945) https://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/i_leg_ley/LEY%20DE%20BANCOS%20Y%20GRUPOS%20FINANCIEROS.pdf

Ley Monetaria de la República de Guatemala (noviembre de 1924) http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/GTM/Monetaria_s.pdf

ANEXOS

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

A continuación, se presenta una propuesta de un programa de capacitación para el Personal de agencias de la instrucción bancaria, con el propósito que ésta contribuya a brindar al personal los conocimientos básicos para desempeñar en forma óptima las actividades y funciones de su puesto, al mismo tiempo que impacté de forma positiva en el logro de los objetivos de la organización.

Los autores Dessler & Varela (2017) citados previamente, indican que entre los medios válidos para la recopilación de información para detectar las necesidades de capacitación, están las encuestas y como instrumentos las entrevistas a supervisores o jefes, por lo que se toma como referencia para la elaboración de la propuesta, las tablas 5 y tabla 6, ya que la información obtenida representa un punto de partida para el programa de capacitación, ya que en ellas de detallan habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores a fortalecer y que ayudaran a realizar con mayor eficiencia el trabajo

Objetivo de la propuesta

- Brindar conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones en puesto de trabajo
- Incrementar las probabilidades de éxito del colaborador en sus resultados operativos y comerciales.
- Actualizar el programa de capacitación, a fin de contar con un programa acorde a los requerimientos del puesto.

Alcance:

Todos los colaboradores de la planta operativa de agencias: ejecutivos de servicios bancarios, subjefes de agencia, jefes de agencias.

TEMARIO CAPACITACIÓN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

	TEMA	HORA	TEMA	TIEMPO	MATERIAL A UTILIZAR
	ASPECTOS GENERALES	8:00	Pre requisito: Inducción Corporativa	0:30	
		8:00	Politicas, historia y filosofia BP	1:30	
		9:30	Operaciones bancarias básicas (captacion, colocación, recuperación)	1:00	
		10:30	Títulos de crédito Conceptos Básicos	0:20	
		10:50	(TC, CDP, Cheque, cheque de caja, giro, etc)	2:00	
		12:50	Banca Regional	1:00	
		13:50	Divisas (Moneda extranjera)	2:00	
		15:50	Prevención de lavado de dinero	2:00	
	SERVICIO AL CLIENTE	8:00	Servicio al Cliente	1:00	
		17:00	Bienvenida, personalización, impulso comercial, cierre.	1:00	
			Estandares de servicio	1:00	
			Penalizaciones	1:00	
			Calidad de servicio	1:00	
			Calidad Operativa	1:00	
			Conocimientos técnicos	1:00	
			Programa de premiación Promerica Stars	1:00	
	OPERACIONES DE CAPTACIÓN	8:00	Conceptos Básicos	2:00	
		10:00	Tipos de cliente (Persona individual y persona jurídica)	0:20	
		10:20	Cuentas de ahorro	1:00	Presentación Curso Operativo 6
		11:20	Cuentas Monetarias	1:40	Presentación Curso Operativo 7
		12:20	Seguridad en cheques	1:00	
		13:20	Taller de cheques y endosos	1:00	
		14:20	CDP (Inversiones a plazo fijo)	1:00	
		15:20	Cuenta Regional	1:00	
		16:20	Papelería mínima (Persona individual y persona jurídica)	1:00	Presentación Curso Operativo 8
		17:20	Check list papelería	2:00	Presentación Curso Operativo 9
		17:00	Programa de premiación		

	EVALUACIÓN CREDITICIA	8:00	**Conceptos Básicos**		
		9:00	Condiciones para el otorgamiento de un credito		
		10:00	Productos		
		10:00	Perfilamiento de clientes		
			zonas rojas		
			comportamiento crediticio (Buró)		
			documentacion minima		
			llenado de solicitud		
		10:20	Principales excepciones		
		12:20	Como enviar correctamente un expediente a Créditos		
		13:00	taller de expedientes		
		14:00	Uso del perfilador		
		15:30	Seguro de vida y seguro de desgravamen		
		17:00	Actividades de no interes		

	SEGURIDAD BANCARIA	8:00	Conducta Preventiva		
		9:00	Medidas de Seguridad en Apertura		
		11:00	Medidas de Seguridad Durante la Atención	1:00	
		9:00	(Alarmas, extintores, gabetas, robos, uso de celulares, etc)	1:00	
		10:00	Medidas de Seguridad al Cierre	0:20	
		13:00	seguridad en la información	1:00	
		14:00	seguridad en documentos (falsedad material y falsedad ideológica)	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		15:00	seguridad en DPI y robo de identidad	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		16:00	Fraudes por medio de productos financieros	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		17:00	Seguridad en billetes Q&$		

	VENTAS	8:00	El Maravilloso Mundo de las Ventas		
		8:00	¿Qué es un Cliente? ¿Que es un Vendedor?	1:00	
		9:00	Características de un Vendedor	1:00	
		10:00	Paso 1: La preparación	0:20	
		10:20	Paso 2: El Abordaje	1:00	
		11:20	tipos de abordaje	1:00	
		12:20	Paso 3: Sondeo de Sueños y Miedos	0:40	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		13:00	Paso 4: Presentación del producto o servicio	1:00	
		14:00	Manejo de Objeciones	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		15:00	Paso 5: Cierre de la Venta	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		16:00	Tipos de cierre	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
			Tablas de comisiones		
		17:00	Clinica de Ventas (Teatro de ventas)		

TARJETAQ DE CREDITO		8:00	Conceptos básicos	1:00	
		9:00	(fecha de pago, fecha de corte, ciclos, pago de contado, pago minimo, etc)	2:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		11:00	Tarjetas de crédito y adicionales	0:20	
		13:00	Visanet	1:00	
		14:00	Canales electrónicos	1:00	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
		15:00	Proceso de aprobación TC	2:00	Flujo-Instructivo- (Consumo)
			Preguntas calificadoras		
		17:00	Programa de premiación por colocación de TC		

TEMARIO CAPACITACIÓN CAJAS

TEMA	MATERIAL A UTILIZAR
PRE-REQUISITO CURSO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	
Funciones del Cajero de BP	**Presentación Curso Operativo 01**
◊ Responsabilidades del Cajero	
◊ Atribuciones del Puesto	
◊ Actividades	
Administración de Efectivo	**Presentación Curso Operativo 01**
◊ Conceptos Generales	
◊ Responsabilidades en el manejo del efectivo	
◊ Cuadres de Caja	
◊ Diferencias de Efectivo	
◊ Sanciones por Diferencias de Efectivo	
Seguridad en Agencias	**Presentación Curso Operativo 01**
◊ Conducta Preventiva	
◊ Medidas de Seguridad en Apertura	
◊ Medidas de Seguridad Durante la Atención	
◊ Medidas de Seguridad al Cierre	
◊ Sistema de Alarma	
Eficiencia Operativa	**Presentación Curso Operativo 01**
◊ Conceptos	
◊ Factores a Evaluar	
◊ Puestos a Evaluar	
Procedimientos Operativos	**Manual de Procedimientos Operativos**
◊ Conceptos Generales	
◊ Administración Bóveda y Sellos	
◊ Responsabilidades Operativas	
◊ Controles	
◊ Procedimientos	
Detección de Falsificaciones en Moneda Nacional	**Documento Detección Moneda Falsa**
◊ Características De La Moneda Nacional	
◊ Dispositivos de Seguridad En Moneda Nacional	
◊ Ejercicio de Identificación De Moneda Falsa	
Detección de Falsificaciones en Moneda Extranjera	**Presentación Curso Operativo 06**
◊ Características De La Moneda Extranjera	
◊ Dispositivos de Seguridad En Moneda Extranjera	
Manejo de Efectivo	**Presentación Curso Operativo 07**
◊ Conteo De Efectivo	
◊ Armado Y Precintado De Fajos	

	Operatoria de Cheques	**Presentación Curso Operativo 08**
	◊ Generalidades	
	◊ Visado de Cheques	
	◊ Endoso y Recepción de Cheques de Otros Bancos	
	◊ Generación de Planilla y Compensación	

	Apertura, Cuadres y Cierres de Caja	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
	◊ Solicitud de Efectivo	
	◊ Cuadre de Efectivo	
	◊ Cierre de Caja e Impresión de Reportes	
	◊ Cuadre de Comprobantes	

	Ejecución de Transacciones	Flujo-Instructivo-Manual Usuario-Video
	◊ Ingresos y Egresos:	
	◊ Pago De Cuota	
	◊ Desembolso	
	◊ Abono Extraordinario	
	◊ Pago Restructuración Consumo	
	◊ Cambio Fecha Vencimiento Crédito	
	◊ Pago Abono a capital	
	◊ Impresión Recordatorio De Pago	
	◊ Deposito De Ahorro	
	◊ Deposito De Cheque	
	◊ Retiro De Ahorro	
	◊ Pago De Cheque	
	◊ Devolución De Saldo Por Cta. Cerrada	
	◊ Inversión Nueva	
	◊ Cancelación Total De Inversión	
	◊ Pre cancelación (Cancelación Anticipada)	
	◊ Negociación Renovación	
	◊ Acuerdo Cancelación Interés	
	◊ Cancelación Intereses Periódicos	
	◊ Pago De Tc Visa	
	◊ Retiro Extrafinanciamiento	
	◊ Retiro Efectivo Visa	

	◊ Envió Traspaso Interno	
	◊ Recepción Traspaso Interno	
	◊ Corte De Estado De Ctas. Cerrada	
	◊ Emisión De Cheque Gerencia	
	◊ Transferencia Entre Ctas.	
	◊ Ingresos Administrativos	
	◊ Reposición Caja Chica	
	◊ Cheque Al Cobro	
	◊ Ingreso Por Concepto	
	◊ Egreso Por Concepto	
	◊ Activación De Cheque	
	◊ Consulta De Transacciones	
	◊ Impresión Cartolas	
	◊ Compra Y Venta De Divisas	
	◊ Envió Aprobación	
	◊ Sellado Cheques Compensación	

	◊ Envió Traspaso Interno	
	◊ Recepción Traspaso Interno	
	◊ Corte De Estado De Ctas. Cerrada	
	◊ Emisión De Cheque Gerencia	
	◊ Transferencia Entre Ctas.	
	◊ Ingresos Administrativos	
	◊ Reposición Caja Chica	
	◊ Cheque Al Cobro	
	◊ Ingreso Por Concepto	
	◊ Egreso Por Concepto	
	◊ Activación De Cheque	
	◊ Consulta De Transacciones	
	◊ Impresión Cartolas	
	◊ Compra Y Venta De Divisas	
	◊ Envió Aprobación	
	◊ Sellado Cheques Compensación	

	Otorgamiento de Crédito (Desembolso)	**Flujo-Instructivo- (Consumo)**
	◊ Otorgamiento Back to Back	
	◊ Otorgamiento Crédito	
	◊ Cancelaciones anticipadas	
	◊ Amortizaciones ó abonos a capital	
	◊ Desembolso (Pago de cheque de caja)	
	Tarjeta de Crédito	
	◊ Generalidades Tarjeta De Crédito	
	◊ Consultas	
	◊ POS	
	Coliza Pro	
	◊ Buscar Clientes	
	◊ Oferta Comercial	

TEMARIO CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

TEMA	MATERIAL A UTILIZAR
PRE-REQUISITO PERFIL CAJAS	
Digitación de Solicitudes	**Presentación Ejecutiva 01**
◊ Ruta	
◊ Digitación	
Generación de Planilla	**Presentación Ejecutiva 02**
◊ Ruta Generación Planilla	
◊ Impresión y Envió a Créditos	
IVES	**Formularios IVE´S**
◊ Llenado de IVE 01	
◊ Llenado de IVE 02	
◊ Llenado de IVE 03	
Cuentas de Ahorro	**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
◊ Política de Cuentas de Ahorro	
◊ Apertura de Cuenta de Ahorro	
◊ Cancelación Cuenta de Ahorro	
◊ Cancelación de Cuenta de Ahorro	
◊ Entrega de Fondos por Fallecimiento	
Cuentas Monetarias	**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
◊ Política de Cuentas Monetarias	
◊ Apertura de Cuentas Monetarias	
◊ Cancelación Cuentas Monetarias	
◊ Cancelación de Cuentas Monetarias	
◊ Entrega de Fondos por Fallecimiento	
◊ Emision ET	
Cheques de caja	**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
◊ Emisión	
◊ Impresión	
Plazos Fijos	**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
Política de Plazos Fijos	
◊ Bloqueo y Desbloqueo de CDP	
◊ Cancelación de Inversión (Captación)	
◊ Negociación de Captación	
◊ Renovación de Inversión (Captación)	
◊ Apertura Inversión (Captación)	

Otorgamiento de Prestamos		**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
◊	Emisión de ET y PP	
◊	Otorgamiento Back to Back	
◊	Recréditos	
◊	Cancelaciones anticipadas	
◊	Amortizaciones ó abonos a capital	
◊	Desembolso (Emision decheque de caja)	
TC Global		**Política-Flujo-Instructivo-Manual Usuario**
◊	Total Image	
◊	Emisión de ET	
◊	Consultas TC	
◊	Extrafinanciamientos	
◊	Bloqueos TC	
◊	Gestiones	
◊	Cartas de Contracargo	

TEMARIO CAPACITACIÓN SUB GERENTE/GERENTE DE AGENCIA

TEMA		MATERIAL A UTILIZAR
PRE-REQUISITO PERFIL CAJAS		**Presentación Jefe/Gerente 01**
PRE-REQUISITO PERFIL SERVICIO AL CLIENTE		
Liderazgo y trabajo en equipo		
◊		
◊	Autorización Egresos/Ingresos	
Autorizaciones CBS		
◊	Autorización Egresos/Ingresos	
Autorizaciones TC Global		
◊	Autorización Tarjeta de Crédito	
Envió Cheques a Cámara		
◊	Generación De Planilla De Cheques	
◊	Apertura y Cierre de Agencia	
Apertura Agencia en Bank+		**Presentación Jefe/Gerente 02**
◊	Revisión De Movimientos Del Día	
◊	Generación De Documentos De Cierre	
Apertura, Cuadres y Cierres de Bóveda		**Presentación Jefe/Gerente 03**
◊	Apertura Bóveda Agencia	
◊	Apertura Bóveda Pulman	
Cambios De Bóveda		**Presentación Jefe/Gerente 04**
◊	Movimientos Caja-Bóveda	
◊	Envió Efectivo Entre Bóvedas	
◊	Envió Efectivo Cajas	
◊	Recepción Efectivo Cajas	
	Transporte de Valores (Remesas)	
Envió Efectivo Custodia Externa		**Flujo, Instrucivo**
◊	Envió Efectivo Entre Agencias	
◊	Recepción Efectivo Custodia Externa	
◊	Recepción Efectivo Entre Agencias	
Control de Stock		**Flujo, Presentacion Jefe/Gerente 05**
◊	Solicitud de Formas Valoradas	
◊	Confirmar Formas Valoradas	
◊	Registro Formas Valoradas	
Habilitación de Usuarios en Agencia		**Presentación Jefe/Gerente 06**
◊	Habilitar Usuarios de Agencia en Bank+ y EvaSmart	

índice de tablas

Tabla 1 21
Tabla 2 26
Tabla 3 31
Tabla 4 32
Tabla 5 33
Tabla 6 40

índice de figuras

Figura 1 22
Figura 2 24
Figura 3 25
Figura 4 27
Figura 5 29
Figura 6 30
Figura 7 34
Figura 8 35
Figura 9 36
Figura 10 37
Figura 11 38
Figura 12 39

INSTRUMENTOS

No. C01

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENSO	**FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

CUESTIONARIO A CAPACITADORES

El objetivo del presente censo es obtener información que refleje la importancia de la capacitación del personal de agencias que brinda asesoría de producto financiero en una institución bancaria en Guatemala, por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información a obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Tipo de pregunta	Preguntas Generales
Selección Múltiple (Debe seleccionar sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten)	1. Genero ☐ a. Femenino ☐ b. Masculino 2. Puesto que ocupa actualmente: ☐ a. Capacitador ☐ b. Gerente de Agencia ☐ c. Ejecutivo de servicios 3. Tiempo laborando en la institución ☐ a. Menos de 1 año ☐ b. 1 a 2 años ☐ c. 2 a 5 años ☐ d. Más de5 años
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	1. ¿Actualmente se cuenta con un programa de capacitación para el puesto de Ejecutivo de Servicios de agencias? ☐ a. Si ☐ b. No

Respuesta Abierta	2. ¿Desde qué fecha se desarrolló ese programa de capacitación? _____
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	3. ¿El programa de capacitación se evalúa? ☐ a. Si ☐ b. No
Respuesta Abierta	4. ¿Con que frecuencia se actualiza el programa de capacitación? _____
Respuesta Abierta	5. ¿Qué temas se imparten en este Programa? _____ 6. ¿Qué tiempo de duración tiene este programa? _____
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	7. ¿Existen algunas operaciones de los productos y servicios que ofrece el banco que desconozca total o parcialmente? ☐ a. Si ☐ b. No
Selección Múltiple (Debe seleccionar sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten)	8. Cuando tiene alguna duda sobre los productos y servicios que ofrece el banco ¿a quién acude en primera instancia? ☐ Jefe de agencia ☐ Subjefe de agencia ☐ Ejecutivo de servicios ☐ Otro
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	9. ¿Existe alguna barrera para hacer los cambios que sean necesarios al programa? ☐ a. Si ☐ b. No 10. ¿Se cuentan con un sistema o ambiente de prueba de capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No 11. ¿Se cuentan con un mobiliario y equipo de computación (laboratorio) para impartir los temas de capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No 12. ¿Cuentan con algún proveedor de capacitaciones externo a la organización? ☐ a. Si ☐ b. No

	13. ¿Se realiza evaluación de conocimientos previo a la recibir la capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No 14. ¿Se realiza evaluación del conocimiento adquirido de los participantes? ☐ a. Si ☐ b. No 15. ¿Los participantes evalúan la capacitación recibida? ☐ a. Si ☐ b. No
Respuesta Abierta	17. ¿Qué seguimiento se les da a los resultados de la evaluación de los participantes? _____ 18. Indique los temas de las últimas tres capacitaciones impartidas _____

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe7tywCNjGBkr_7nIh8habg0hZF4_-V63eKgnkV5cwRkE6xQw/viewform?usp=sf_link

No. J01

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENSO	**FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

CUESTIONARIO AL JEFE INMEDIATO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS

El objetivo del presente censo es obtener información que refleje la importancia de la capacitación del personal de agencias que brinda asesoría de producto financiero en una institución bancaria en Guatemala, por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información a obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Tipo de pregunta	Preguntas Generales
Selección Múltiple (Debe seleccionar sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten)	4. Género ☐ a. Femenino ☐ b. Masculino 5. Puesto que ocupa actualmente: ☐ a. Jefe de agencia ☐ b. Sub jefe de agencia 6. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la institución? ☐ a. Menos de 1 año ☐ b. 1 a 2 años ☐ c. 2 a 5 años ☐ d. Más de 5 años
Respuesta Abierta	1. ¿Qué temas ha apreciado que se les dificultan más a sus ejecutivos? _____
Respuesta Abierta	2. ¿Cómo corrige dicha brecha? _____

Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	3. ¿Estaría dispuesto a destinar una parte del tiempo del personal a su cargo para capacitaciones? ☐ a. Si ☐ b. No
Respuesta Abierta	4. ¿Se utiliza como insumo para realizar capacitaciones, los cambios, actualizaciones o la nueva implementación de productos o servicios? _____ 5. ¿En qué producto o servicio se necesitan fortalecer habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores?: fundamente su respuesta? _____
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	6. ¿Estaría dispuesto a facilitar recursos que permitan desarrollar actividades de capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No
Respuesta Abierta	7. Al determinar las áreas de trabajo con mayor debilidad, ¿Cómo se retroalimenta al equipo responsable de la capacitar al colaborador? _____

LINK:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSekDNh4qstfksgFWWADh47J7uM36_cN6qy7wY7syIdcoNzvcQ/viewform?usp=sf_link

No. E01

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENSO	**FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO DE EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS, DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

CUESTIONARIO AL EJECUTIVO DE SERVICIOS DE AGENCIAS

El objetivo del presente censo es obtener información que refleje la importancia de la capacitación del personal de agencias que brinda asesoría de producto financiero en una institución bancaria en Guatemala, por lo que solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información a obtener es anónima y se usará exclusivamente para fines académicos

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Tipo de pregunta	Preguntas Generales
Selección Múltiple (Debe seleccionar sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten)	1. Genero ☐ a. Femenino ☐ b. Masculino 2. Área asignada actualmente: ☐ a. Cajas ☐ b. Servicio al Cliente 3. Tiempo laborando en la institución ☐ a. Menos de 1 año ☐ b. 1 a 2 años ☐ c. 2 a 5 años ☐ d. Más de5 años
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	1. ¿Recibió capacitación al ingresar al banco? ☐ a. Si ☐ b. No
Respuesta cerrada (Varias opciones de respuesta para selección de más de una, respuestas con valor	2. ¿Qué tipo de capacitación recibió cuando empezó a laborar en el banco? ☐ a. Capacitación al puesto

para cada opción de respuesta.	☐ b. Capacitación técnica (sistemas y plataformas) ☐ c. Productos financieros d. Seguros ☐ e. Cumplimiento ☐ f. Ventas g. Otros
Dicotómicas (Dos opciones de respuesta, solo se puede elegir una)	3. ¿Los conocimientos adquiridos en la capacitación le dan seguridad al realizar su trabajo diario? ☐ a. Si ☐ b. No 4. ¿Considera que la capacitación le ha permitido reducir los errores? ☐ a. Si ☐ b. No 5. ¿Los planes y programas de formación existentes en el banco cubren sus necesidades de capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No 6. ¿Se le ha consultado los temas de interés para incluirlos en la capacitación? ☐ a. Si ☐ b No 7. ¿Recibe material didáctico al momento de recibir capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No 8. Considera apropiados los recursos didácticos utilizados (audio, video, plataformas virtuales, etc.) ☐ a. Si ☐ b. No 9. ¿Ha recibido alguna capacitación en este 2022? ☐ a. Si ☐ b. No

	10. ¿Llena una encuesta para evaluar la capacitación? ☐ a. Si ☐ b. No

Proponer mejoras al programa de capacitación para los colaboradores del departamento de agencias bancarias.

Tipo de pregunta	Ejemplo
Respuesta cerrada (Varias opciones de respuesta para selección de más de una, respuestas con valor para cada opción de respuesta.	1. ¿En qué modalidad considera que usted aprende más y capta mejor el conocimiento? ☐ a. Presencial ☐ b. Virtual ☐ c. Híbrida 2 ¿Qué temas de capacitación considera que aportaría a realizar con mayor eficiencia el trabajo? ☐ a. Liderazgo ☐ b. Ventas ☐ c. Trabajo en equipo ☐ d. Servicio al cliente ☐ e Otros 3 ¿Qué temas de capacitación considera que aportaría a realizar con mayor eficiencia el trabajo? ☐ a.. CBS ☐ b.. Módulo de caja ☐ c.. Divisa ☐ d.. Transferencias cablegráficas ☐ e.. Creación y actualización de clientes ☐ f.. Cuentas de efectivo ☐ g.. TC Global ☐ h.. Saldos ☐ i.. Gestiones

	☐ j.. Extrafinanciamiento ☐ k.. Otros 4 ¿Algún comentario adicional del proceso de capacitación? Se agradece expresarlo en este espacio: _____ _____

LINK:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdrLgmKc7IorSF_qxm4Ij6AFwy7EYrquLaezYi5_Au2ADYvSA/viewform?usp=sf_link