



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE FORMACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO OPERATIVO PARA NUEVOS
COLABORADORES, APLICADO A INSTITUCIONES
BANCARIAS**

Víctor Francisco Alfonso Aguilar Manzano
Asesorado por la Inga. María del Rosario Colmenares de Guzmán

Guatemala, abril de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE FORMACIÓN Y
ADIENTRAMIENTO OPERATIVO PARA NUEVOS COLABORADORES,
APLICADO A INSTITUCIONES BANCARIAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

VÍCTOR FRANCISCO ALFONSO AGUILAR MANZANO

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA DEL ROSARIO COLMENARES DE
GUZMÁN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Alvarez Cotí
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmientos Zeceña de Serrano
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE FORMACIÓN Y ADiestRAMIENTO OPERATIVO PARA NUEVOS COLABORADORES, APLICADO A INSTITUCIONES BANCARIAS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 10 de noviembre de 2004.

Víctor Francisco Alfonso Aguilar Manzano

AGRADECIMIENTO A:

Dios	Por su amor incondicional, estar conmigo siempre, guiarme, brindarme la oportunidad de terminar con éxito otra etapa en mi vida, y hacer mis sueños realidad.
Mis padres	Por su esfuerzo, paciencia, amor, dedicación, ayuda y confianza, en cualquier situación y circunstancia.
Mi esposa	Por amarme, apoyarme en todo lo que emprendo, y escogerme para compartir juntos nuevas y bellas experiencias en la vida.
Mi hijo	Por hacer realidad uno de los sueños más lindos en mi vida.
Mi familia	Por todo su apoyo y cariño.
Mis amigos	Por la ayuda constante y tiempo que compartimos juntos.
Mis compañeros	Por el apoyo brindado a mi persona en múltiples ocasiones que lo necesité.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN	XVII
OBJETIVOS	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	1
1.1 Fines de la administración de personal	1
1.1.1 Desde el punto de vista de la empresa	2
1.1.2 Desde el punto de vista del trabajador	2
1.2 Recurso humano.	3
1.2.1 Importancia del recurso humano.	3
1.2.2 Integración del recurso humano en la organización	4
1.2.2.1 Integración de personas	4
1.2.2.1.1 Principios	4
1.3 Inducción	5
1.3.1 Por su naturaleza	6
1.3.1.1 Inducción a la organización	6
1.3.1.2 Inducción al departamento	9
1.3.1.3 Inducción al puesto	10
1.4 Capacitación	10
1.4.1 Fines de la capacitación	11
1.4.2 Formas de la capacitación	11

1.4.2.1	Teórica	11
1.4.2.2	Práctica	11
1.4.3	Estrategias de la capacitación	12
1.4.4	Medios de capacitación	12
1.4.4.1	Cursos formales dentro de la empresa	12
1.4.4.2	Cursos formales fuera de la empresa	13
1.4.4.3	Becas	13
1.4.4.4	Folletos	13
1.4.5	Divisiones	13
1.4.5.1	Adiestramiento	14
1.4.5.1.1	Medios	14
1.4.5.1.1.1	Rotación planeada	14
1.4.5.1.1.2	Estudio de casos	14
1.4.5.1.1.3	Encomienda especial de problemas	15
1.4.5.2	Desarrollo	15
1.4.5.2.1	Divisiones del desarrollo	15
1.4.5.2.1.1	Adiestramiento de obreros y empleados	15
1.4.5.2.1.2	Capacitación de supervisores	16
1.4.5.2.1.3	Desarrollo de ejecutivos	17
1.5	Análisis de puestos	18
1.5.1	Descripción de puesto	23
1.5.1.1	Responsabilidades	25
1.5.1.2	Funciones	25
1.5.2	Especificación de puestos	26

1.5.2.1	Puntos primordiales	26
1.6	Psicología industrial	26
1.6.1	Motivación	27
1.7	Teoría de logoterapia	29
1.7.1	Cómo influye la logoterapia en la capacitación	31
1.8	Presupuesto	33
1.8.1	Tipos de presupuestos	34
1.8.2	Relación costo-beneficio	34
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA	39
2.1	Institución bancaria	39
2.1.1	Organización	40
2.1.1.1	Estructura organizacional	42
2.1.1.2	Puestos de trabajo con mayor afluencia de personal	44
2.1.1.2.1	Receptor pagador	44
2.1.1.2.2	Receptor encargado	45
2.1.1.2.3	Ejecutiva de atención al cliente	47
2.1.1.2.4	Analista	48
2.1.1.2.5	Ejecutivo de negocios	49
2.1.1.2.6	Jefe y sub-jefe de agencia	50
2.2	Sus productos y servicios principales	54
2.2.1	Créditos	54
2.2.2	Cuentas de Ahorro	54
2.2.3	CDP's	54
2.2.4	Tarjeta de crédito	55
2.2.5	Retiros y depósitos	56
2.2.6	Compra y venta de divisas	56
2.3	Sistema actual de inducción al puesto del nuevo personal	57

2.3.1	Análisis FODA	57
2.3.2	Principales hallazgos	59
2.3.3	Identificación del problema	60
3.	CREACIÓN DE UN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PARA NUEVOS COLABORADORES	61
3.1	Definición	61
3.2	Objetivo de la implementación	61
3.3	Diseño del puesto	62
3.3.1	Descripción del puesto	62
3.3.2	Especificación del puesto	65
3.4	Desarrollo del encargado del adiestramiento de los nuevos colaboradores.	66
3.4.1	Recopilación de información	66
3.4.2	Entrevista con supervisores del puesto	66
3.4.3	Integración, análisis y selección de información	68
3.5	Programas de adiestramiento para nuevos colaboradores	69
3.5.1	Objetivo del programa	70
3.5.2	Contenido y tiempo de ejecución	70
3.5.2.1	Parte teórica	71
3.5.2.2	Parte práctica	72
4.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CURSO	93
4.1	Material	93
4.1.1	Elaboración de manuales	93
4.1.2	Creación de formas	94
4.1.2.1	Control de asistencia	94
4.1.2.2	Confirmación de temas recibidos	95
4.1.2.3	Evaluaciones	110

4.2	Mobiliario y equipo	111
4.2.1	Equipo de cómputo	112
4.2.2	Mobiliario.	114
4.2.3	Papelería y útiles	114
4.3	Enseñanza persona a persona	116
4.4	Diagnóstico de resultados	116
4.4.1	Efectos hacia la empresa	117
4.4.2	Efectos hacia los trabajadores	117
4.5	Tipos de retroalimentación	118
4.5.1	Encuestas	118
4.5.2	Plantilla de sugerencias	119

5. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

		121
5.1	Análisis económico para la implementación	121
5.1.1	Determinación del sueldo	121
5.1.2	Administrativos	122
5.1.3	Puesto de trabajo.	124
5.1.3.1	Ubicación	124
5.1.3.2	Área a utilizar	125
5.2	Relación costo-beneficio	127
5.2.1	Costos	127
5.2.1.1	Costos fijos	127
5.2.1.2	Costos variables	128
5.2.2	Beneficios	130
5.2.2.1	Servicios	130
5.2.2.2	Institución	130
5.3	Puesta en marcha	136
5.4	Seguimiento	136

CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	143
APÉNDICE	145

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Sistema de análisis de puestos	18
2	Bases para el diseño del puesto	22
3	Contenido de una descripción de puestos	24
4	Organigrama institución bancaria	43
5	Diagrama de flujo sobre el informe de la propuesta	69
6	Hoja de asistencia al entrenamiento	94
7	Equipo de cómputo para enseñanza	112
8	Equipo de cómputo para el encargado	113
9	Mobiliario y equipo para el área de formación	114
10	Papelería y útiles para el área de formación	115
11	Área a utilizar por el centro de formación	126
12	Manual de seguridad de documentos y moneda	145
13	Nombre del área a implementar	177
14	Logotipo de centro de formación	177

TABLAS

I	Funciones del receptor pagador	44
II	Funciones del receptor encargado	46
III	Funciones de la ejecutiva de atención al cliente	47
IV	Funciones del analista	48
V	Funciones del ejecutivo de negocios	49
VI	Funciones del sub-jefe de agencia	51
VII	Funciones del jefe de agencia	52
VIII	Análisis FODA aplicado al sistema actual de inducción	58
IX	Identificación del puesto	62
X	Finalidad del puesto	63
XI	Atribuciones del puesto	63
XII	Toma de decisiones	64
XIII	Perfil del puesto	65
XIV	Guía de entrevista	67
XV	Programa de entrenamiento operativo para receptor pagador	70
XVI	Programa de entrenamiento operativo para receptor encargado	73
XVII	Programa de entrenamiento operativo para ejecutiva de atención al cliente	75
XVIII	Programa de entrenamiento operativo para analistas	80

XIX	Programa de entrenamiento operativo para ejecutivos de negocios	83
XX	Programa de entrenamiento operativo para sub-jefes de agencia	86
XXI	Programa de entrenamiento operativo para jefes de agencia	90
XXII	Hoja de constancia de enseñanza para receptor pagador	96
XXIII	Hoja de constancia de enseñanza para receptor encargado	98
XXIV	Hoja de constancia de enseñanza para ejecutiva de atención	100
XXV	Hoja de constancia de enseñanza para analista	102
XXVI	Hoja de constancia de enseñanza para ejecutivo de negocios	103
XXVII	Hoja de constancia de enseñanza para sub-jefes de agencia	105
XXVIII	Hoja de constancia de enseñanza para jefes de agencia	108
XXIX	Tabla de distribución de punteo	110
XXX	Guía de encuesta de retroalimentación	118
XXXI	Forma en blanco de plantillas de sugerencias	119
XXXII	Costos administrativos de implementación	123
XXXIII	Costos fijos	127
XXXIV	Costos variables	128
XXXV	Costos totales	129

XXXVI	Ganancia total mensual generada por la suma de la ganancia de cada colaborador nuevo, según su puesto.	131
XXXVII	Ingreso de personal nuevo	131
XXXVIII	Incremento de ganancias	132
XXXIX	Formato para planificación de actividades	143
XL	Seguimiento mensual de planes operativos	144
XLI	Manual general de enseñanza	169

LISTA DE ABREVIATURAS

CdF	Centro de Formación.
CPU	Unidad Central de Procesamiento.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
Gb	Giga Bits.
Kwh	Kilo watts hora.
LAN	Local Area Network o Red Local. Se refiere al ámbito físico de una red local.
Mb	Mega Bits.
Mhz	Mega Hertz.
No.	Número.
Pts.	Puntos.
RAM	Ramdom Access Memory, que significa Memoria de acceso aleatorio.
UPS	Sistema de alimentación ininterrumpida.
USB	Universal Serial Bus (Bus de Serie Universal) provee un estándar de bus serie para conectar dispositivos a una computadora.
CD ROM	Disco Compacto de solo Lectura.
CDP´s	Certificado de depósitos a plazos.

GLOSARIO

Adherido	Unir una cosa con otra.
Análisis	Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.
Cohesionar	Reunir las partes de un todo.
Cualitativo	Todo lo relativo a las cualidades de personas, cosas u objetos. Denota cualidad.
Cuantitativo	Relativo a cantidades de cosas, objetos, personas, etc.
Diapositiva	Representación gráfica utilizada en paquetes de computación para presentaciones.
Eficacia	Es alcanzar las metas.
Eficiencia	Es una parte central de la Administración; se refiere a los medios y hace una relación entre esfuerzos y resultados.
Fajo	Paquete de conjuntos de billetes.
Floppy disk	Unidad lectora de información en diskettes.

Gestión	Trámite, diligencia o paso.
Jerarquía	Cuerpo de personas o cosas dispuesto por orden de importancia, calidad o de clases, una sobre otra.
Mercado	En economía, lugar donde se ofrecen bienes y servicios y a la vez se demandan los mismos, a un precio estipulado.
Nómina	Lista o catálogo de nombres de las personas contratadas por una institución o empresa.
Organigrama	Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se indican: líneas de autoridad, comunicación, relaciones tanto de línea como de staff o plana asesora dentro de la organización.
Panfletos	Bosquejos de volantes que incluyen información.
Planeación	Primera etapa del proceso administrativo. Identifica el curso de acción de la organización definiendo los objetivos, metas de la misma y proponiendo los medios para alcanzarlos.
Plantilla	Modelo para reproducir ciertas operaciones.
Plataforma	En informática, una plataforma es precisamente el basamento, ya sea de hardware o software, sobre el cual un programa puede ejecutarse.

Políticas	Guías generales de acción.
Proceso	Es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una técnica.
Productividad	Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre, etc.
Prospección	Búsqueda de mercados o clientes.
Remesas	Envíos de dinero de un lugar a otro.
Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado.
Sistemático	Relativo a un sistema o hecho según un sistema.
Subordinado	Persona que está sujeta a otra o que depende de la misma.
Vnc viewer	Plataforma con función en el sistema que permite el ingreso de un computador a otro, vía red de sistemas de programación.
Volanteo	Repartir volantes en diversos lugares.
Windows	Sistema operativo computacional.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación muestra los aspectos que se deben considerar al elaborar una propuesta, desde el enfoque de ingeniería industrial dirigida a una institución financiera en el área de capacitación, perteneciente al departamento de recursos humanos.

Primeramente, se desarrolló una síntesis acerca de la situación presente del banco, donde se analizó su funcionamiento, su estructura organizacional así como sus principales operaciones con la finalidad de establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en lo que respecta a la inducción de nuevo personal a su puesto de trabajo, lo que dio como resultado hallazgos, que ayudaron a plantear el problema actual que atraviesa la institución.

Se definieron los objetivos de la enseñanza para cada uno de los puestos, así como el diseño del programa de formación y su contenido. Se definieron las atribuciones del encargado de formación, responsabilidades y obligaciones. También se propuso el sueldo para la plaza a crear.

Se estableció el material y equipo que se utilizará para llevar a cabo el adiestramiento, también se realizó los manuales necesarios para facilitar el aprendizaje del nuevo colaborador y que le servirán de apoyo para emprender su nueva tarea dentro de la institución en una forma eficaz.

Además, se planteó la distribución de punteo de las diferentes actividades que realizará el colaborador, así como el porcentaje mínimo de rendimiento que necesitará para que pueda aprobar la etapa de formación, esto con la finalidad de conocer hasta qué nivel el nuevo colaborador ha comprendido todas las herramientas que tiene a su disposición para desempeñar bien su trabajo, también se desarrollaron plantillas en las cuales se integra la opinión de los supervisores acerca del programa y del rendimiento del nuevo colaborador, así como sugerencias para mejorar el programa.

Se desarrolló el análisis de la estimación económica que se tendrá que invertir en la implementación de la plaza, que va a ser necesaria para el desarrollo de la propuesta. También contiene la relación costo-beneficio que constituye un paso vital para que se ejecute el proyecto.

OBJETIVOS

➤ **General**

Implementar un programa de aprendizaje para los nuevos colaboradores, logrando así la agilización de las operaciones necesarias para la colocación de productos y mejoramiento en el servicio al cliente, así como el aumento de beneficios para la empresa.

➤ **Específicos**

1. Que los colaboradores nuevos conozcan las operaciones que van a realizar al momento de ejercer su puesto.
2. Proporcionar las herramientas y la enseñanza necesaria para que el nuevo trabajador se sienta seguro de lo que va a realizar.
3. Disminuir los errores que se cometen por ser nuevo empleado en la empresa.
4. Aumentar el rendimiento de los nuevos trabajadores.
5. Agilizar las transacciones efectuadas por los nuevos empleados.

6. Reducir costos innecesarios provocados por desconocimiento de funciones o imprudencias.
7. Aumentar la utilidad de la institución generada por la venta de sus productos por vía de sus nuevos colaboradores.
8. Que el nivel de trabajo del nuevo colaborador sea mejor, esto para beneficio de la empresa al posicionarse de una mejor forma en el mercado con respecto a su competencia y de beneficio para el colaborador al generar un mayor ingreso económico para él y su familia.

INTRODUCCIÓN

La institución financiera en la cual se basa el presente trabajo de graduación, contiene un respaldo sólido internacional. Al abrir sus puertas en Guatemala, rápidamente se puso a la vanguardia del mercado financiero con una variada gama de productos, a la medida de las necesidades de las personas, especializando a sus ejecutivos en un alto nivel de atención al cliente.

Con propósitos de aumentar el nivel de especialización de sus ejecutivos, el banco busca la manera que su personal sea el mejor preparado en el mercado desde sus inicios en la institución.

Es entonces donde el nuevo personal necesita un entrenamiento más minucioso e intenso, debido a la cantidad y complejidad de operaciones que se realizan.

El presente documento reúne información acerca de conceptos básicos que se deben conocer de la administración del personal, los cuales servirán para aplicarlos a la situación en la cual se desenvuelve el banco en la actualidad, con respecto a la introducción del personal nuevo en su puesto de trabajo.

El propósito es evaluar los posibles problemas que puede enfrentar la institución al momento que el nuevo colaborador tome posesión de su estación y no tenga conocimiento de sus funciones operativas.

Se realizó el análisis y formulación de una posible solución para que este deje de ser un problema y se convierta en una ventaja, esto se llevará a cabo haciendo uso de las herramientas que proporciona la capacitación y el adiestramiento para mejorar la eficiencia.

Además, se estudió el concepto de análisis de puestos, el cual servirá para crear la plaza que tendrá por nombre: Centro de Formación y Adiestramiento Operativo para Nuevos Colaboradores, que será ocupada por la persona que realizará la función de adiestrar.

Se consideraron todos los costos y beneficios que conlleva el implementar el proyecto, así como la recuperación de capital en el tiempo y la rentabilidad de la propuesta.

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Es el conjunto de acciones encaminadas a la coordinación de personas para alcanzar con eficiencia los objetivos deseados, valiéndose de diversos pasos o etapas diseñados en la organización.

1.1 Fines de la administración de personal

El éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que llevan a cabo el trabajo y las que lo dirigen, y las cosas o bienes de que se valen como instrumentos para realizarlo. Entre las personas se puede mencionar a los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, los obreros calificados, semi-calificados y no calificados, etc.

Las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de todas las operaciones que se realizan a lo largo de la vida de la empresa. Se dirigen a sí mismas, así como también a las demás personas, se encargan también de darle el mejor uso a todas las cosas materiales que se encuentran a su disposición dentro de la organización para el mejor funcionamiento de la misma. Así se puede decir que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de las acciones de las personas.

1.1.1 Desde el punto de vista de la empresa

Es obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa. Si todos llegaran a alcanzarlo, se contaría con un personal que podría realizar las labores necesarias para la eficiente operación de todas las actividades. Por lo que esto sería la base fundamental para el éxito de la organización.

Por otra parte, la capacitación que la empresa da a un trabajador para provecho de la empresa, es también para beneficio del trabajador.

La labor mas fácil, pero la mas propia de la administración de personal radica precisamente en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador.

1.1.2 Desde el punto de vista del trabajador

El trabajador espera obtener de la empresa determinadas retribuciones, entre ellas: monetarias, menciones honoríficas por el esfuerzo de su buena labor, desarrollo, etc.; todo esto es un medio para lograr alcanzar los fines personales de todo empleado, superación y éxito. Lo mencionado anteriormente debe ser tomado en cuenta por la administración de personal.

La administración de personal tiene que buscar las finalidades que el trabajador busca al incorporarse a una empresa. Cuanto mejor lo logre, también logrará cumplir con los fines que la empresa busca.

Lo primero que el trabajador busca al entrar a una empresa es obtener un salario o sueldo justo proporcionado a la importancia de sus labores.

Es cierto que cuando un sueldo supera los límites, puede ser un elemento secundario en la motivación del trabajador, dando preferencia a otros elementos tales como su satisfacción en el ambiente en el que se encuentra.

El trabajador busca además del salario, trato y condiciones de trabajo adecuados. Cuando el trabajador ve que el medio ambiente físico, social y moral, en el que desarrolla sus labores no es adecuado, tratara de cambiar el trabajo. Mucho mas cuando el trato que recibe de sus superiores y compañeros no es justamente el que exige su dignidad como persona.

1.2 Recurso humano

Está constituido por todas las personas que forman la empresa.

1.2.1 Importancia del recurso humano

El recurso humano es de suma importancia dentro de la organización, debido a que de él depende el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, es importante considerar que el recurso humano requiere un trato adecuado de parte de sus superiores, motivaciones que le ayude a estar satisfecho con sus actividades y un salario justo de acuerdo a la importancia de las actividades que la persona realiza dentro de la empresa.

1.2.2 Integración del recurso humano en la organización

La integración se refiere a reunir el elemento humano necesario para el buen funcionamiento de la organización e incorporarlo para que se desempeñe eficientemente al momento de llevar a cabo los planes establecidos por la empresa.

Pero integrar el elemento humano a la organización no es una tarea fácil, debido a que se tienen que tomar en cuenta los siguientes conceptos: convocatoria, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo. Lo anterior, son etapas que se utilizan para hacer que el elemento humano se sienta parte de la organización y conozca de la manera mas adecuada todas y cada una de la actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

1.2.2.1 Integración de personas

Los seres humanos debido a sus limitaciones individuales, tienen que colaborar mutuamente y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzarse individualmente. Las organizaciones que consiguen alcanzar estos objetivos tienen éxito y tienden a crecer.

1.2.2.1.1 Principios

- a) **Adecuación de hombres y funciones:** las que han de desempeñar cualquier función dentro de la empresa, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlas adecuadamente; con esto lo que se trata de decir es que se debe adaptar las personas a las funciones y no las funciones a las personas.

- b) **Provisión de elementos administrativos:** hablar de elementos administrativos significa proveer al organismo los elementos humanos necesarios para el logro de los objetivos que se deben alcanzar en cada función que se desempeñe.
- c) **Importancia a la introducción adecuada:** el elemento humano es de suma importancia desde que ingresa a la organización, por lo que se le debe dar la introducción adecuada, no solo al lugar físico de la empresa donde va a desempeñar sus funciones, sino también presentarlo con las personas que se relacionarán con él a lo largo de su estancia dentro de la organización.

1.3 Inducción

La inducción se puede definir como el proceso por medio del cual el nuevo empleado recibe la información necesaria para conocer la organización a la que ingresa. Tiene como objetivo lograr la más rápida adaptación e integración de la persona al ambiente y a su actividad laboral, igualmente a sus nuevas obligaciones y derechos. Pretende que la persona se adapte con mayor rapidez iniciando su desempeño productivo en un lapso más corto.

Los objetivos específicos de la inducción son:

- Proporcionar al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse efectivamente.
- Reducir la ansiedad y el nerviosismo.
- Generar en el nuevo empleado confianza en la organización y en sí mismo.

- Desarrollar en el nuevo colaborador la sensación de pertenencia a la organización así como, como fomentar su lealtad hacia la empresa.
- Proporcionar al nuevo empleado una imagen clara y general de lo que es la organización, donde ha ingresado.

1.3.1 Por su naturaleza

La inducción por su naturaleza se divide de la siguiente forma:

1.3.1.1 Inducción a la organización

La palabra inducción se puede entender como aquello que pretende llevar el pensamiento lógico de lo simple a lo general, por lo que en esta primera parte se iniciará con la historia de la empresa, desarrollando luego otros temas claves, tales como:

- Origen de la empresa [nacional, internacional, transnacional]
- Fecha de fundación
- Nombre de los fundadores
- Lugar de fundación
- Épocas por las que ha pasado en su desarrollo
- Distintos nombres si los ha tenido
- Dirección y teléfonos actuales
- Productos o servicios con los que inició, su evolución y desarrollo en el mercado.

- Número de personas con las que se inició, nombre de quienes todavía permanezcan dentro de la empresa, haciendo énfasis de aquellos quienes a través de su trabajo se han podido desarrollar dentro de la organización, número de personas que actualmente trabajan para la empresa.
- Naturaleza de la empresa: de servicios, de manufactura, de producción, industrial, agro industrial, de comercialización, de exportación, etc.
- Filosofía de la organización, cual es el tipo de administración, además de conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa, un perfil del cliente externo, quienes son los clientes internos del nuevo empleado, parámetros de calidad de los productos que comercializan.
- Empresas afines con las que existe una interrelación en lo que los límites de comercialización y administración hayan establecido.
- Bienes o servicios que produce, divisiones de los productos, aplicaciones en el mercado, posicionamiento en el mercado, necesidades que satisface, proyectos a corto y mediano plazo en cuanto a la intervención en el mercado.
- Organización: descripción del organigrama de la empresa, descripción de la autoridad vertical y de los grados de responsabilidad en el sentido horizontal, ubicación del nuevo colaborador, descripción de las funciones de cada uno de los departamentos ajenos al de la persona que recibe la inducción, subrayando la función del staff gerencial y de los mandos medios.

Políticas de trabajo de la empresa en cuanto a:

- Seguridad e higiene industrial
- Administración en general
- Administración de personal [normas y reglamentos]
- Horarios de trabajo y disponibilidad del trabajador
- Fechas de pago
- Salarios
- Incentivos y premios
- Capacitación
- Desarrollo dentro de la persona
- Prestaciones
- Conductas no deseadas del personal
- Sanciones

Es importante desarrollar toda la creatividad del inductor de acuerdo al presupuesto que el administrador de recurso humano disponga. Estas pueden variar de las formas más sencillas como la narración y la lectura conjunta de documentos sueltos, pasando folletos o investigaciones de personas asignadas quienes ya trabajan para la empresa, o bien la participación espontánea de otros colaboradores que estarán relacionados directamente en la actividad laboral del recién llegado.

También aplica el uso de diapositivas, fotografías, videocasetes, proyección de opacos o cualquier otro medio que se considere conveniente de acuerdo a su naturaleza y posibilidades de la organización.

Suele terminarse por un recorrido por la empresa, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

1.3.1.2 Inducción al departamento

Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo. Se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Además se deben incluir todas las generalidades e información formal de la división, departamento y sección, de la siguiente manera:

- División
 - a) Misión
 - b) Objetivos
 - c) Actividad principal
 - d) Nombre del director

- Departamento
 - a) Objeto principal
 - b) Actividades que realizan cada una de las secciones que lo componen

- Sección
 - a) Objetivo de la sección
 - b) Trabajo conjunto que se efectúa
 - c) Actividad que realiza cada uno de sus miembros

1.3.1.3 Inducción al puesto

Es la última y la mas importante etapa del proceso de inducción, ya que es el momento en que la persona recibirá las atribuciones de su puesto, conocerá la tarea a efectuar, su lugar de trabajo y las personas con las que se comunicará y con quienes deberá tener una relación estrecha para poder realizar las actividades para las que fue contratado, así como su forma y periodos de evaluación.

Esta actividad puede ser realizada por el inductor general, sin embargo es aconsejable y más efectivo que lo realice el jefe inmediato del nuevo colaborador. Esto permitirá un acercamiento más rápido en ambas direcciones lo que estimulará la adaptación y permitirá obtener lo esperado en un plazo mucho mas corto.

Se dará a conocer al nuevo miembro de la organización el respectivo manual de puestos que es la base para que el tenga conocimiento de todo lo relativo a su puesto de trabajo.

1.4 Capacitación

Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que es requerida para ejecutar su trabajo con eficiencia.

Es el factor básico para el desarrollo del individuo y la organización. Es el objetivo más importante para cohesionar al personal con la organización. Esta cohesión hará que el trabajador se autorrealice y genere mayor utilidad.

1.4.1 Fines de la capacitación

- Preparar al nuevo miembro de la organización dándole a conocer los aspectos teóricos que necesite para desarrollar su puesto.
- Dar a conocer las políticas, estrategia, tácticas, etc., que se utilizan en la empresa para el logro de sus objetivos.
- Desarrollar todas las aptitudes innatas del nuevo empleado y corregir deficiencias o prepararlo para su desarrollo.

1.4.2 Formas de la capacitación

Las formas de capacitación se dividen en dos partes, que son las siguientes:

1.4.2.1 Teórica

Esta forma está diseñada para ser trabajada en un nivel gerencial. Dado que se necesita un mayor criterio analítico estratégico que marque el rumbo de una organización, capacidad para la resolución de posibles problemas y una visión amplia para poder innovar en nuevos o actuales mercados de negocios.

1.4.2.2 Práctica

Esta forma está diseñada para ser trabajada por personal de un nivel operativo, ya que esta se maneja con criterio menos analítico y se marca más el proceso.

1.4.3 Estrategias de la capacitación

Dentro de las estrategias de la capacitación se tiene las siguientes:

Conferencias: reuniones en las que tratan o dan a conocer determinados puntos que pueden ser de utilidad en el trabajo.

Seminarios: reunión de especialistas para tratar algún asunto específico.

Pasantillas: ejercicios que realiza la persona que está aprendiendo algún punto relacionado a su trabajo o para optar a algún otro puesto.

1.4.4 Medios de capacitación

Los medios de capacitación están dados de la siguiente forma:

1.4.4.1 Cursos formales dentro de la empresa

Este tipo de curso maneja bastante información a un nivel más práctico que teórico. Dentro de la empresa las personas que se dedican a impartir los cursos no son personas expertas en docencia; sino que las imparten conforme a los conocimientos y experiencias que han adquirido a lo largo de su estancia en la organización.

Lo que se propone con estos cursos, es obtener resultados inmediatos y no busca preparar al personal a fondo.

1.4.4.2 Cursos formales fuera de la empresa

Estos cursos se imparten con la finalidad de que el nuevo miembro obtenga nuevos conocimientos acerca de temas de actualidad que le podrían servir de apoyo en el futuro para el desempeño de sus labores.

También se pueden impartir a personas que no tienen la preparación adecuada y ocupan puestos ejecutivos.

Estos cursos pueden ser tomados en universidades, o en instituciones particulares.

1.4.4.3 Becas

Es la manera mas apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas.

Suele seguirse el sistema de que el resultado obtenido por la beca, quede ligado a los resultados que en las calificaciones se vayan obteniendo por el becado.

1.4.4.4 Folletos

Son medios complementarios y que por si solos no llegan a complacer las necesidades de capacitación de las organizaciones.

1.4.5 Divisiones

Las divisiones de la capacitación se componen de la siguiente manera:

1.4.5.1 Adiestramiento

El adiestramiento está diseñado para mejorar las destrezas del trabajador en su trabajo actual, como nuevas técnicas de decisiones. Trata de dar ya no los conocimientos teóricos sino la práctica que es indispensable para que todo lo teórico recibido sea útil.

1.4.5.1.1 Medios

Los medios del adiestramiento están dados así:

1.4.5.1.1.1 Rotación planeada

Las empresas por si mismas o con la ayuda de las instituciones donde estudian sus becados, planean que puestos deben ir ocupando, con el fin de que adquieran experiencia de mando, planeación y decisiones.

1.4.5.1.1.2 Estudio de casos

Las empresas pueden presentar al alumno casos reales en los cuales cada uno debe buscar la manera de encontrar una solución adecuada con el propósito de fomentar en el alumno la toma de decisiones, la búsqueda de soluciones y la responsabilidad.

Algunas veces las soluciones que los alumnos aportan podrían ser utilizadas en la vida real, por lo que también es un medio que hace que el alumno se sienta importante en la organización.

1.4.5.1.1.3 Encomienda especial de problemas

Este medio es parecido al anterior con la diferencia de que acá no solo se pide opciones, sino se pedirá al alumno la solución del caso planteado, lo que ayuda a desarrollar la inteligencia del mismo y todas sus facultades para mandar y coordinar.

1.4.5.2 Desarrollo

El desarrollo es educar a los empleados más allá de las necesidades de su puesto actual, a fin de que se preparen para la promoción y sean capaces de ampliar su visión del papel que desempeñan en la organización.

1.4.5.2.1 Divisiones del desarrollo

Las divisiones del desarrollo están formadas por:

1.4.5.2.1.1 Adiestramiento de obreros y empleados

Suele comprender dos pasos principales que son:

1. Cómo debe prepararse la instrucción:
 - a) Hacer una tabla de tiempo
 - b) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar
 - c) Tener todo listo
 - d) Tener el lugar de instrucción debidamente arreglado.

2. Cómo debe darse la instrucción:

- a) Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- b) Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle, etc.
- c) Probar su ejecución: hace que el mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- d) Revisar: hacer que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensiva supervisión que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarse que ha adquirido los hábitos que se quiere inculcar.

1.4.5.2.1.2 Capacitación de supervisores

Todo supervisor requiere de dos tipos de capacitación diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir a un sistema especial de producción, ventas o servicios y la que requiere en cuanto a ser jefe.

Ordinariamente es solo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo a los inmediatos.

Todo supervisor necesita ser capacitado en:

- a) Cómo distribuir el trabajo.
- b) Cómo tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Cómo instruir a su personal.
- d) Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- e) Cómo realizar entrevistas con estos.

- f) Cómo calificar a su personal.
- g) Cómo hacer informes, reportes.
- h) Cómo coordinarse con los demás jefes.
- i) Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas.
- j) Cómo mejorar los sistemas a su cargo.
- k) Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

1.4.5.2.1.3 Desarrollo de ejecutivos

Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre eficazmente sus objetivos.

Desarrollar a ejecutivos implica los siguientes problemas:

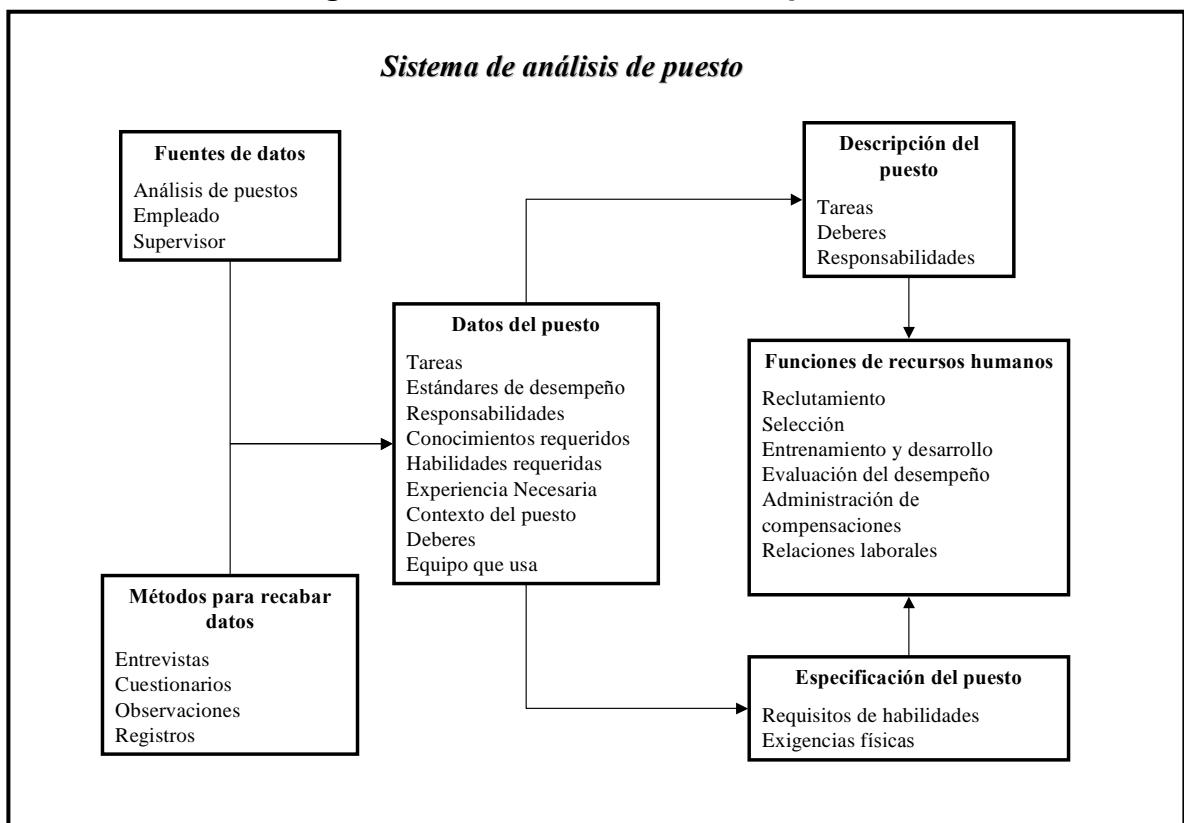
- Qué puestos ejecutivos hay en la empresa, y cuáles van a ver en un futuro inmediato.
- Qué requisitos debe exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente.
- De qué material humano se dispone para llenar esos puestos, y donde puede este ser buscado.
- En qué fechas aproximadamente, se irá requiriendo llenar estos puestos ejecutivos, y quien en concreto, es el mas apto para llenarlos.
- Cómo deben ser preparados, formados o desarrollados esos futuros ejecutivos.

1.5 Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos, determinando cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos.

A continuación en la figura 1, se muestra en un diagrama de bloques un sistema de análisis de puestos.

Figura 1. Sistema de análisis de puestos



Fuente: Administración de Recursos Humanos. ITSSAT

Información para el análisis de puestos: este procedimiento permite recoger, evaluar y organizar sistemáticamente la información sobre los diversos puestos de trabajo.

A continuación se describe la información específica que se trata de obtener mediante el análisis de puestos y las técnicas utilizadas para ello.

1. **Evaluar:** la funcionalidad del puesto y el grado de importancia que tiene dentro de la organización.
2. **Eliminar:** requisitos innecesarios de puestos que pueden provocar discriminación laboral.
3. **Descubrir:** elementos de puestos que mejoran o empeoran la calidad de vida en el trabajo.
4. **Planear:** los requisitos humanos del futuro.
5. **Hacer coincidir:** a los solicitantes de empleo con las vacantes.
6. **Determinar:** las necesidades de adiestramiento para empleados nuevos y experimentados.
7. **Crear:** planes para desarrollar el potencial de los empleados.
8. **Establecer:** normas realistas de rendimiento.
9. **Situar:** a los empleados en trabajos que permitan utilizar eficazmente sus capacidades.
10. **Remunerar:** de modo justo a los empleados.

Papel e importancia de los puestos: el trabajo debe dividirse en unidades manejables, en trabajos que los empleados puedan realizar. Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados.

En condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí.

Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos.

Papel de los puestos en la empresa: dentro de una organización, se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de la misma. Esto se logra coordinando el contenido de los puestos para llevar a cabo funciones o actividades en particular. Es necesario estudiar continuamente los puestos, en particular las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo.

Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se las diferencia de las de los otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro de la empresa.

Recolección de información sobre el puesto: se puede obtener información sobre los puestos de varias maneras. Los métodos más comunes para estudiar los puestos son las entrevistas, cuestionario, observación y diarios.

Entrevistas: se puede preguntar a los empleados y supervisores acerca del puesto que está revisando.

Cuestionarios: se puede hacer circular cuestionarios cuidadosamente elaborados para que los empleados y supervisores los llenen en forma individual.

Observación: se puede obtener información acerca de los puestos al observar y registrar en una forma estándar las actividades de las personas.

Algunas empresas graban el trabajo para estudiarlo después en videocinta.

Diarios: se puede pedir a los ocupantes de los puestos que lleven un diario de sus actividades laborales durante todo un ciclo de trabajo.

Normalmente se llenan los diarios en horas específicas del turno de trabajo (por ejemplo, de cada media hora a cada hora) y se mantienen durante un período de cuatro semanas.

Diseño del puesto

El diseño, que surge del análisis del puesto, se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados.

El diseño de un puesto debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas.

Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto.

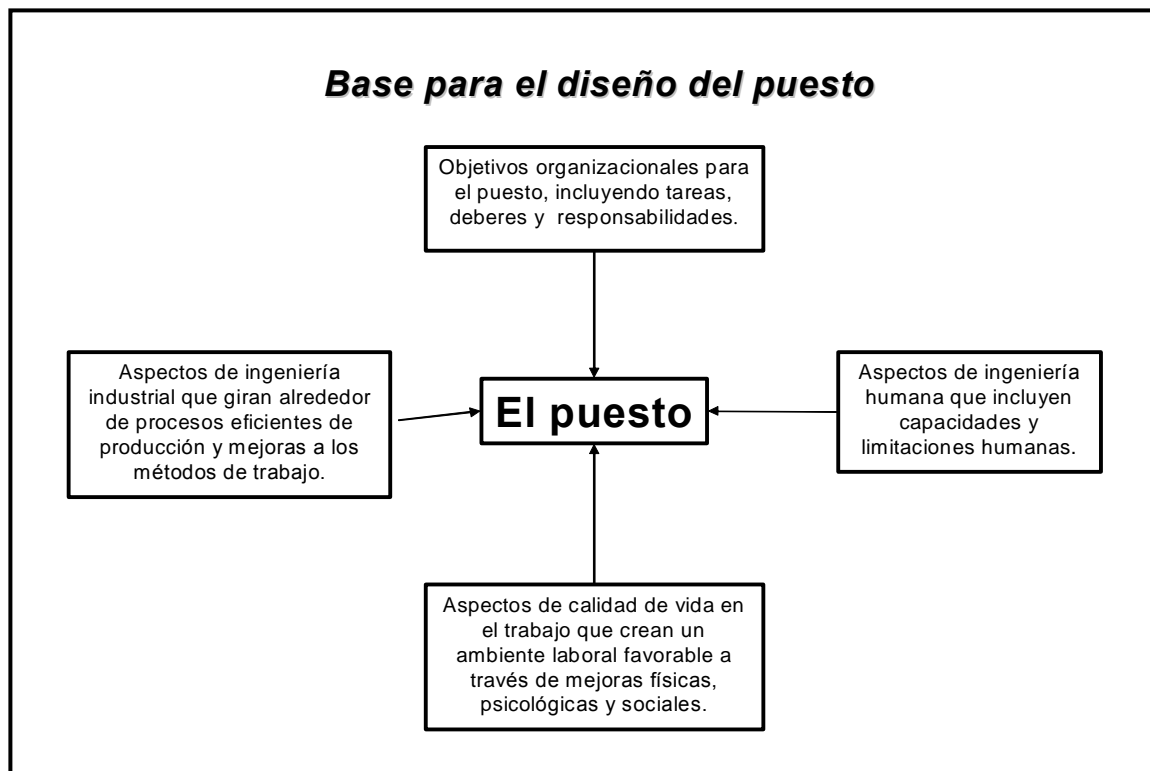
Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo.

El diseño del puesto es una combinación de cuatro consideraciones básicas:

1. Los objetivos organizacionales para lo que se creó el puesto.
2. Consideraciones humanas, incluyendo la capacidad física y mental de los trabajadores.
3. Consideraciones de ingeniería industrial, que gira alrededor de procesos eficientes de producción y mejoras a los métodos de trabajo.
4. Cambios en la calidad de la vida en el trabajo.

A continuación en la figura 2 se muestra las bases para el diseño del puesto.

Figura 2. Bases para el diseño del puesto



Fuente: Administración de Recursos Humanos. ITSSAT

1.5.1 Descripción de puestos

Una descripción del puesto es una descripción escrita de éste y los tipos de tareas que incluye.

La mayor parte de las descripciones de puestos contiene por lo menos tres partes:

1. Título del puesto
2. Sección de identificación del puesto
3. Sección de deberes del puesto.

Las descripciones de puestos pueden enumerar restricciones físicas o mentales específicas relacionada con el puesto con las que no se puede transigir.

A continuación en la figura 3 se muestra el contenido agrupado de la descripción de puestos.

Figura 3. Contenido de una descripción de puestos

Contenido de una descripción de puesto	
1. Título del puesto	Nombre
2. Identificación del puesto	División Departamento Análisis de puestos Fecha de análisis Reporta a Código de puesto
3. Definición del puesto	Listado breve de las principales labores del puesto .
4. Deberes del puesto	Deberes y responsabilidades del puesto.
5. Especificación del puesto	Aptitudes personales que debe tener una persona para cumplir con los deberes y responsabilidades del puesto.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. ITSSAT

Título del puesto: por diversas razones, es importante la selección del título del puesto.

En primer lugar, el título del puesto le da importancia psicológica. Y en segundo, lugar, de ser posible, el título del puesto debe dar alguna indicación de lo que conllevan los deberes del trabajo.

El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación del puesto: la sección de identificación del puesto dentro de la descripción del mismo aparece por lo general después del nombre del puesto. Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción. A veces también contiene un número de nómina o código.

Definición del puesto: consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

Sección de los deberes del puesto: las declaraciones que se refieren a los deberes del puesto aparecen en orden de importancia. Estas declaraciones deben indicar el peso, o valor, de cada tarea.

Las declaraciones deben hacer hincapié en las responsabilidades que entrañan todos los deberes y los resultados que buscan lograr. También, por lo general, se indican las herramientas y equipo que usa el empleado para desempeñar el trabajo.

1.5.1.1 Responsabilidades

Son todas aquellas funciones que están adheridas al puesto con el propósito de que se cumplan para el beneficio de la empresa.

1.5.1.2 Funciones

Es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, es decir, que es la determinación de cómo deben dividirse las actividades necesarias para lograr el fin de cada puesto.

1.5.2 Especificación de puestos

Son las aptitudes personales que debe tener una persona para cumplir con los deberes y responsabilidades que aparecen en una descripción del puesto.

La descripción define que es el puesto y la especificación del puesto define que tipo de demandas se hacen al empleado y que aptitudes debe poseer la persona para desempeñar el trabajo.

1.5.2.1 Puntos primordiales

Por lo general la especificación del puesto abarca dos puntos primordiales:

1. La habilidad que se necesita para llevar a cabo el trabajo
2. Las exigencias físicas del trabajo para el empleado que lo realiza.

1.6 Psicología industrial

Es una aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores.

Su objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales.

Por psicología industrial debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

Pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

La psicología industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea realizada con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual.

1.6.1 Motivación

Es toda energía interna que impulsa a realizar y alcanzar un objetivo propuesto, el cual al ser alcanzado produce satisfacción. También se puede decir que es la concentración de esfuerzos para contribuir al logro de los objetivos que la organización establece, con la condición de que se satisfagan las necesidades de cada persona.

Factores que influyen en la motivación:

Diferencias individuales: necesidades, valores, actitudes, intereses y capacidades.

Prácticas organizacionales: reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistema de retribuciones.

Características del puesto: variedad de habilidades, ocupación de tareas de principio a fin, significación de tareas, autonomía y retroalimentación que recibe el empleado.

Enfoques de la motivación:

Enfoque de contenido: ¿qué motiva el comportamiento?, deseo de satisfacer sus necesidades internas.

Enfoque de procesos: manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales.

Las cinco esquinas de la motivación

Remuneración: que el esfuerzo y éxito sean premiados justamente y les sea suficiente para satisfacer sus necesidades y calidad de vida.

Participación: para que se sientan útiles, debemos formarles, escucharles y responder con agilidad, apoyando en lo posible sus sugerencias.

Reconocimiento: para que vuelvan a tener deseos para esforzarse.

Clima: crear estilos compatibles con esfuerzos homogéneos, estar atento e informado, premie y presione.

Detalles: porque es y quiere sentirse persona individual.

1.7 Teoría de logoterapia

La logoterapia es un método de tratamiento basado en el descubrimiento del sentido. Su significado es “logo” sentido, lo cual indica una manera de ver el mundo.

Su objetivo es conducir a la persona a la autodeterminación, con base en la propia responsabilidad y solidificar el sentido individual que lo lleve a una para la cual servir o personas a quienes amar. El fundador de esta tercera escuela vienesa de psicoterapia es Víctor E. Frankl considerado dentro de la psicología existencial desarrollada en Europa, como su máximo exponente.

Para la Logoterapia, el “lugar” por excelencia del sentido es la conciencia del ser humano.

Principios en los que se basa la logoterapia

- La vida tiene sentido
- El ser humano es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercitarla.
- El ser humano es libre dentro de sus obvias limitaciones, para consumir el sentido de su existencia.

En la logoterapia se cumple el sentido de la existencia realizando valores y puede producirse por tres vías que son:

- **Valores creadores:** es aquello que la persona ofrece al mundo a través de lo que aporta, como su trabajo, su creación artística, etc.

- **Valores vivenciales o de experiencia:** es todo lo que la persona recibe del mundo, como la naturaleza, las obras de arte, una expuesta del sol, el amor, etc.
- **Valores de actitud:** cuando por hechos inevitables de la vida, la persona tiene ante ella la posibilidad de asumir una actitud digna y valiente frente a ese sentido doloroso que no puede cambiar.

De acuerdo con la logoterapia la primera fuerza motivante del hombre es la lucha de encontrarle sentido a la propia vida, a la vida tal cual es, y toda vida por mas adversa que sea siempre tiene un sentido.

La logoterapia ayuda a humanizar y personalizar al hombre; lo ayuda a lograr su plenitud a partir de una adecuada concepción de hombre como persona en comunidad de personas.

El trabajo como posibilidad de sentido

El hombre al ser responsable encuentra su realización completa en el trabajo. El trabajo representa el espacio en el que la persona única, irrepitable y finita encuentra su comunicación con la comunidad. Allí la existencia singular cobra sentido y valor. Mas allá del trabajo específico importa la obra.

El trabajo tiene sentido cuando se manifiesta de manera creativa y recreativa. Entonces, se puede afirmar que lo que hace feliz al hombre es el modo en que ejerce su trabajo.

1.7.1 Cómo influye la logoterapia en la capacitación

La logoterapia influye de manera directa sobre las personas debido a que es una propuesta mediante la cual se pretende ayudar a que la persona reconozca como encontrarle sentido a su vida, especialmente en su trabajo.

De esta forma se puede desarrollar sentido a través de tres clases de valores que se mencionan a continuación:

- **Los valores de actitud:** son aquellos que se desarrollan frente al destino inevitable, al sufrimiento, llevan a encontrar una actitud valiosa dentro de todo lo que le sucede al individuo.
- **Los valores de experiencia:** son los que se desarrollan a través del encuentro de lo sagrado o lo sublime, el encuentro con el amor, con la belleza, con Dios.
- **Los valores de creación:** son aquellos que se relacionan con lo que entrega el trabajador al mundo, con el fruto de su accionar como trabajador, como profesional o simplemente como ser humano.

Una organización cuenta además con dos clases de valores a saber:

- Los valores terminales: son los valores que la empresa desea alcanzar como meta.
- Los valores instrumentales: hacen referencia al como la organización espera alcanzar esos valores terminales.

Esto quiere decir que la logoterapia favorecerá el desarrollo de la auto trascendencia, al darle opciones al trabajador para ir más allá de sí mismo y de su realidad inmediata hacia un entendimiento más completo y esperanzador de su labor y de su lugar en el mundo.

Este entendimiento se da a todo nivel y en cualquier labor que el trabajador desarrolle ya que es igualmente valioso e importante

Si bien la logoterapia se interesa por el crecimiento personal, no se puede desconocer la importancia que tiene el marco de la misma dentro de la estructura de las organizaciones, es por ello que para poder potencializar los resultados de la misma debe procurarse la participación de todos los niveles de la organización, idealmente del nivel más alto al más bajo.

De esta manera en el crecimiento personal y de interés de la organización, la capacitación combinada con la logoterapia tiene como objetivo , desarrollar a los nuevos miembros de la organización influyendo mediante técnicas que ayudan a descubrir y a descubrirse, abrirse a la experiencia y al cambio de actitudes hacia las circunstancias que no puede cambiar, encontrar la fuerza espiritual para cambiar las que sí puede y a aprender a conocer la diferencia, tratando de utilizar las capacidades y habilidades existentes para favorecer el desempeño profesional en cada una de las áreas funcionales del trabajo.

Principios básicos compartidos por la capacitación y la Logoterapia:

- Se parte de un hombre sano que quiere mejorar.
- Se toma desde el aquí y ahora y se trabaja proyectando hacia el futuro.
- Se enfoca en objetivos claros y alcanzables.
- Pregunta qué y cómo mas que por qué.
- Asume las emociones como naturales y las normaliza.
- Ayuda al trabajador a identificar los desafíos que la vida le plantea y a convertirlos en victorias.
- El progreso y el crecimiento son rápidos y agradables.
- El capacitador es responsable por el proceso, el trabajador por el resultado.

1.8 Presupuesto

Es un plan cuantificado en unidades monetarias. Las reglas para su fijación son las mismas que las de fijación de programas.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

El presupuesto suele utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la empresa.

Los presupuestos pueden considerarse tanto como instrumentos de planeación como de control.

Reglas sobre los programas y presupuestos:

Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser generales y particulares. Los programas pueden ser también a corto y largo plazo. No deben confundirse los programas generales con los a largo plazo ni los particulares con los a corto plazo. Un programa particular puede ser para un mes o para dos años.

Primera regla: todo programa debe contar ante todo, con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Segunda regla: debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Tercera regla: debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

1.8.1 Tipos de presupuestos

Presupuestos financieros: se refiere a los presupuestos en los cuales se estiman unidades monetarias como costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.

Presupuestos no financieros: pertenecen a esta clasificación los presupuestos cuya cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino que expresan cantidades de producción, ventas, desperdicios, horas-hombre requeridas.

Pronósticos: son un tipo especial de presupuesto que establece el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, incluyendo costos y utilidades; debe pronosticarse con base en experiencia pasada proyectada al futuro.

1.8.2 Relación costo-beneficio

Es el proceso de colocar cifras monetarias en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Este análisis permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o del proyecto a ser desarrollado, trata acerca de los costos y beneficios de un plan, cuantificando ambos en términos monetarios y sociales, directos o indirectos.

El propósito de que los beneficios sean mayores a los costos. Al utilizarlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr.

Un análisis de éstos por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, como por ejemplo: la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción al cliente.

El análisis costo / beneficio involucra los siguientes seis pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
2. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos, como la mano de obra, serán exactos mientras que otros deberán ser estimados.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios cuantificados para cada decisión.
5. Poner las cifras de los costos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador.

Beneficios / Costos

6. Compara las relaciones beneficios a costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

Diferentes métodos pueden ser utilizados para calcular la relación costo / beneficio. Los métodos mas sofisticados consideran como parte del análisis el tiempo, puede ser crucial para la salud financiera de una organización ya que los esfuerzos por mejorar pueden requerir compromisos de capital por un período de tiempo prolongado.

Los métodos más comunes para el análisis del costo / beneficio incluyen:

Punto de equilibrio (PE):

Es el tiempo que tomaría para que el total de los ingresos incrementados y/o la reducción de gastos sea igual al costo total. Este no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

$$PE = [\text{Costos fijos} \div (1 - (\text{costos variables} \div \text{ventas netas}))] \times 12 \text{ (meses)}$$

Período de devolución (PD):

Es el tiempo requerido para recuperar el monto inicial de una inversión de capital. Este método calcula la cantidad de tiempo que se tomaría para lograr un flujo de caja positivo igual a la inversión total, indica esencialmente la liquidez del esfuerzo por mejorar un proceso en vez de su rentabilidad.

Toma en cuenta beneficios tales como el valor asegurado. Este no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

$$PD = \frac{[(\text{Costo} - \text{valor asegurado}) \div \text{total ingresos incrementados y/o reducción de gastos}] \times 12}{\text{meses}}$$

Valor presente neto (VPN):

Es simplemente un valor actualizado de los beneficios netos de un proyecto a una tasa de oportunidad. El propósito de este método es convertir el valor futuro del dinero en valor presente.

VPN > 0, el inversionista recupera su inversión, obtiene la rentabilidad deseada y además un excedente adicional llamado ganancia que es igual al VPN.

VPN = 0, el inversionista recupera su inversión y obtiene la rentabilidad deseada.

VPN < 0, no conviene la inversión a esa tasa de oportunidad.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

2.1 Institución bancaria

La institución bancaria, cuenta con un excelente respaldo y solidez internacional, al abrir sus puertas al público, rápidamente se puso a la vanguardia en el Mercado Financiero de Guatemala.

Cuenta con excelentes soluciones financieras, se perfecciona y se especializa en un eficiente sistema de atención a sus clientes, con una variada gama de productos a la medida de sus necesidades, ganándose la aceptación y confianza de las personas sobre la gestión profesional de sus ejecutivos.

Es una empresa de alta eficiencia con gran sentido de servicio al cliente, que busca la consolidación entre sus empleados para llegar a ser la institución de primer y mejor alternativa para todas las personas de trabajo.

Su misión: brindar a sus clientes oportunidades y soluciones financieras con una diversidad de productos y servicios de calidad según sea la medida de sus necesidades.

Su visión: ser un banco comprometido con sus clientes, para facilitarles su desarrollo personal y familiar en cualquier ambiente que se encuentre.

Sus valores: los valores son los siguientes: ética, honestidad, excelencia, lealtad, dignidad, trabajo en equipo, desarrollo, confidencialidad y calidad en el servicio.

2.1.1 Organización

Actualmente cuenta con más de 1,000 empleados y más de 30 sucursales en toda la república,

Cuenta con una estructura organizacional formal bien establecida compuesta de la siguiente manera:

Consejo administrativo: es el órgano superior de la institución, se dedica a establecer parámetros de la empresa y que es lo que se desea de la misma.

Gerente general: El cual se encarga de dirigir y tomar decisiones trascendentales para el buen rumbo de la organización, tiene bajo su cargo todas las demás gerencias tanto las que entran como staff como las que están en línea directa a su puesto.

Gerencias de staff:

Gerencia de riesgos: Se encarga de observar y analizar posibles causas que podrían entorpecer el proceso o rumbo de la organización.

También se encarga de sugerir medidas de acción para evitar problemas en los créditos, las operaciones, de imagen, financieros, entre otros.

Gerencia de auditoría interna: Se encarga de velar por que se cumplan rigurosamente las políticas y procedimientos de toda la organización.

Asesoría jurídica: Se encarga de todos los procesos legales que se tengan que llevar dentro y fuera de la empresa que tengan relación con la misma.

Gerencias en línea directa:

Gerencia de recursos humanos: En esta gerencia se vela por el desarrollo y beneficio del empleado. Funciona como apoyo general en cualquier evento a nivel de la organización, velando por que la actividad impacte, sea dinámica y resulte con éxito. En esta gerencia es donde se encuentra el área de capacitación.

Gerencia de cobros: Se dedica a todo el proceso y gestión de cobranza de créditos atrasados, castigados y los que van a proceder a la demanda por falta de pago.

Gerencia de finanzas: Tiene a su cargo el área contable del banco, aquí se registra todas las operaciones de la institución en una forma monetaria.

Gerencia de administración: Se encarga de suministrar a las diferentes áreas y agencias los materiales o insumos que se requieran en la organización.

Gerencia de operaciones: Se encarga de crear y establecer políticas y procedimientos que se utilizarán en nuevos productos, así como velar por el buen funcionamiento de nuevas plataformas en el sistema.

Gerencia de sistemas: Se encarga de diseñar, implementar y remodelar sistemas operativos para el funcionamiento preciso de toda la red electrónica manejada por el banco. Brinda también soporte técnico a todo el equipo de cómputo utilizado en la institución.

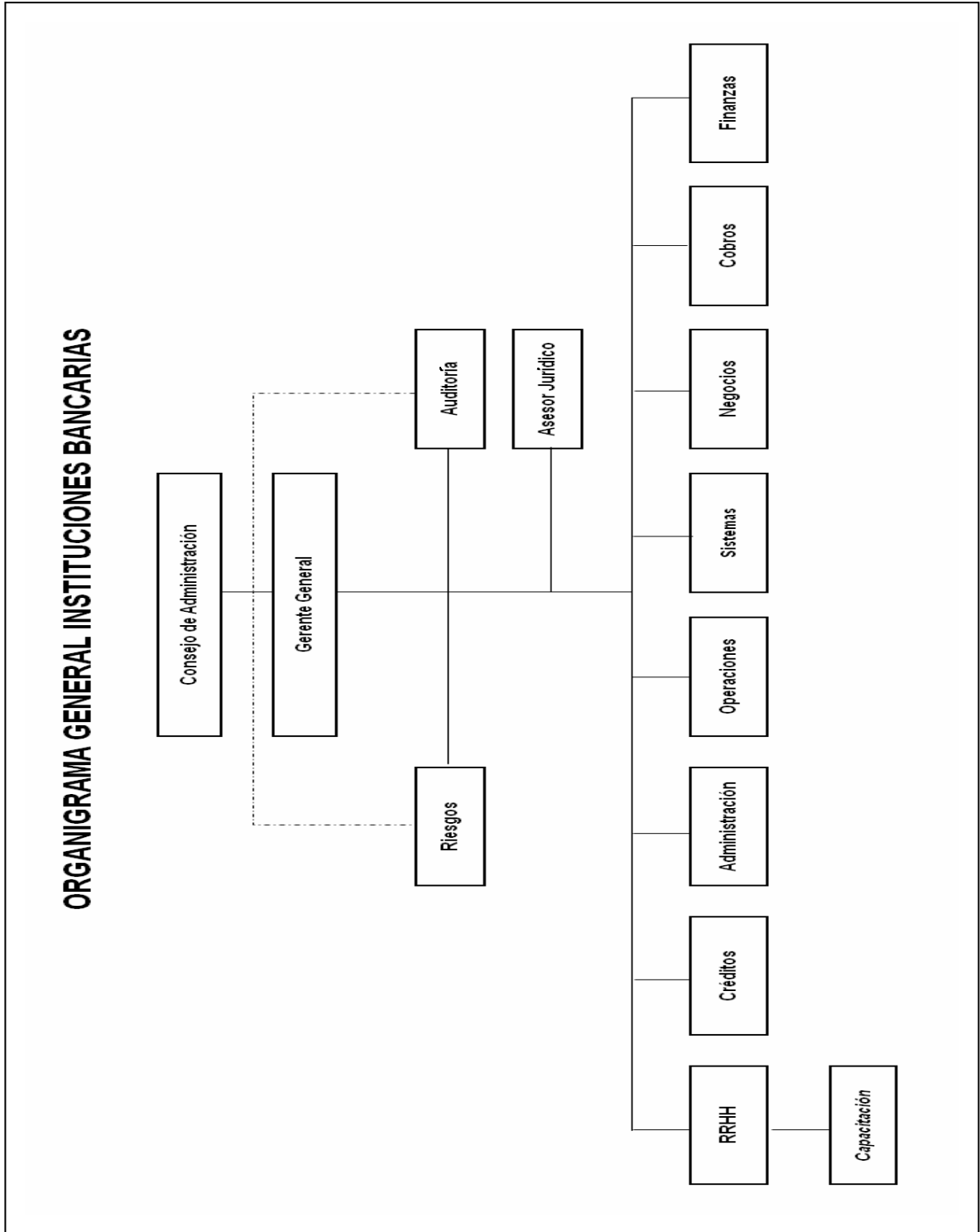
Gerencia de créditos: Ejerce la tarea de evaluar los expedientes y dar la aprobación o rechazar las solicitudes de créditos que las personas realizan por medio de sus ejecutivos de ventas.

Gerencia de negocios: Se encarga de planear estratégicamente el rumbo que tendrán que llevar las gerencias que están bajo su cargo. También se encarga de realizar acuerdos con entidades comerciales o financieras para el beneficio de la organización. Bajo su cargo están los ejecutivos de negocios y el área de mercadeo.

2.1.1.1 Estructura organizacional

A continuación se presentará la forma en que esta distribuida cada una de las áreas dentro de la institución. La figura 4 muestra el organigrama de la empresa.

Figura 4. Organigrama institución bancaria



Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2 Puestos con mayor afluencia de personal

La rotación del personal, se logró determinar por medio de la cantidad de personal que ingresa y egresa a las instituciones financieras. Los puestos encontrados son: ejecutivos de negocios, receptores, ejecutivas de atención al cliente y en una escala menor los analistas, sub-jefes y jefes de agencias.

Esta rotación existe por diferentes causas, ya sea renuncia, despido o crecimiento de la organización. Esto hace que se tenga que cumplir una cantidad de dotación de personal para cada área, lo que conlleva a la contratación de todo este personal.

2.1.1.2.1 Receptor pagador

Es el encargado de realizar todas las operaciones del banco que se tengan que ingresar por medio del área de caja.

A continuación se muestra en la tabla I la descripción de funciones del receptor pagador.

Tabla I. Funciones del receptor pagador

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Atención al cliente en el área de receptoría.➤ Velocidad y exactitud en realizar operaciones

Continuación

Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Operar Retiros y depósitos de ahorro.➤ Venta y compra de moneda extranjera.➤ Recepción de pagos por cuenta ajena.➤ Operar aperturas de CDP's.➤ Cuadre de caja.
Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Trabaja con instrucciones que necesitan criterio sencillo.➤ Sigue programas y procedimientos específicos para desarrollar sus tareas.

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.2 Receptor encargado (comodín más)

El receptor encargado realiza las operaciones que un receptor pagador efectúa, con la diferencia que este se encarga de realizar gestiones asistenciales a sub jefes o jefes de agencia y en los casos en que no se cuente con la disponibilidad de un comodín para sub jefes de agencia al momento de cubrir la plaza temporalmente por cualquier causa, este tomará el puesto hasta el regreso del titular.

A continuación se muestra en la tabla II la descripción de funciones del receptor encargado.

Tabla II. Funciones del receptor encargado

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Atención al cliente en el área tanto resolución de dudas como el realizar operaciones.➤ Resolución de conflictos con clientes.
Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Operar retiros y depósitos de ahorro.➤ Recepción de pago por cuenta ajena➤ Operatoria de productos.➤ Envío y recepción de documentación.➤ Cuadre de caja.➤ Manejo de claves para autorizaciones especiales delimitadas por monto.➤ Cuadre e informe de cheques para compensación de toda la agencia.➤ Recepción y envío de remesas por transportes de valores.
Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Trabaja con instrucciones que necesitan criterio medio.➤ Sigue programas y procedimientos específicos para desarrollar sus tareas.

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.3 Ejecutiva de atención al público

Es la encargada de gestionar todo lo que a servicio al cliente se refiere, solucionándole en lo posible sus problemas con respecto a la institución y ofreciéndole el mejor producto para solventar su necesidad.

A continuación se muestra en la tabla III la descripción de funciones de la ejecutiva de atención al cliente.

Tabla III. Funciones de la ejecutiva de atención al cliente

La finalidad del puesto:
➤ Atención al público, resolución de dudas y brindar ayuda con los problemas que presenten.
Atribuciones del puesto:
➤ Apertura de cuentas nuevas (ahorros, CDP's). ➤ Llamadas telefónicas a clientes. ➤ Venta de servicios. ➤ Información general a clientes. ➤ Atención de llamadas telefónicas. ➤ Atención de quejas. ➤ Manejo de archivo de expedientes. ➤ Negociación de tasas. ➤ Contactar vencimientos del mes. ➤ Captar clientes para inversión.

Continuación

Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Trabaja con instrucciones que necesitan un criterio sencillo.➤ Sigue procedimientos estándares.

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.4 Analista

Este tipo de puesto se encuentra en varias áreas de la organización, puede ocupar un lugar en riesgos, créditos, finanzas, operaciones, sistemas, cobros, etc.

A continuación se muestra en la tabla IV la descripción de funciones del analista en una forma general, no importando el área al que se dirija.

Tabla IV. Funciones del analista

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Revisar documentación de su área.➤ Verificar y validar información de su área.
Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Revisar papelería.➤ Revisar en el sistema la información.➤ Confirmar información.➤ Elaborar reporte diario.

Continuación

Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Trabaja bajo órdenes claras y sencillas.➤ Sigue programas y procedimientos específicos para desarrollar sus tareas.➤ Trabaja con instrucciones que pueden requerir un criterio medio.

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.5 Ejecutivo de negocios

Es el encargado de ofrecer la variedad de productos del banco a todo tipo de personas interesadas en los servicios financieros.

A continuación se muestra en la tabla V la descripción de funciones del ejecutivo de negocios.

Tabla V. Funciones del ejecutivo de negocios

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Venta de los diferentes productos del banco➤ Manejo de expedientes➤ Manejo de solicitudes➤ Captación de capital➤ Manejo de tasas de inversión.➤ Programación de citas.➤ Reunión diaria de trabajo. Visita de clientes.

Continuación

Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Obtención de referidos.➤ Entrega de reportes de trabajo diario.➤ Elaboración de plan mensual de trabajo.
Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Trabaja con instrucciones que pueden requerir un criterio sencillo.➤ Sigue procedimientos estándares.
Condiciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Requiere que pase la mayor parte del tiempo fuera de la empresa, relacionándose con personas ajenas a la empresa

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.6 a) Sub-jefes de agencia

Es el encargado de verificar el buen funcionamiento operativo y de procedimientos de su personal, así como realizar el cuadro general de la agencia.

A continuación se muestra en la tabla VI la descripción de funciones del sub-jefe de agencia.

Tabla VI. Funciones del sub-jefe de agencia

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ La implementación adecuada y constante de las políticas y procedimientos establecidos por el banco para garantizar el funcionamiento operacional de la agencia de forma eficiente y rentable.
Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Apertura y cierre de agencia junto con el gerente de agencia.➤ Administración de moneda nacional y extranjera.➤ Supervisión de operaciones de agencia.➤ Entrega de cajas a receptores-pagadores.➤ Autorización compra-venta de divisas.➤ Impresión de cheques,➤ Atención a público, cuando sea requerido,➤ Control de cupones de promociones.➤ Entrega de cheque de vencimiento de intereses y de vencimiento a plazo fijo.➤ Encargado de la supervisión de la Impresión de los formularios del IVE, retiros y depósitos en cuenta.➤ Cuadre de caja.➤ Arqueo de caja.➤ Revisión de expedientes de cuentas de ahorro➤ Supervisar la atención y servicio al cliente que esté ofreciendo el personal.

Continuación

Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Control sobre los cajeros receptores y encargados de la agencia.➤ Decisiones operativas.

Fuente: Institución bancaria.

2.1.1.2.6 b) Jefe de agencia

Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de toda la agencia, así como de elaborar estrategias para cumplir con las metas impuestas por la gerencia general del banco.

A continuación se muestra en la tabla VII la descripción de funciones del jefe de agencia

Tabla VII. Funciones del jefe de agencia

La finalidad del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollar e implementar un plan de acción que le permita alcanzar los objetivos comerciales y operacionales de su agencia en línea con los objetivos regionales y del banco de forma eficiente y rentable
Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Apertura y cierre de la agencia junto con el subgerente de la agencia,➤ Resolución de problemas de clientes.➤ Supervisar la atención y servicio al cliente que esté brindando el personal a su cargo.

Continuación

Atribuciones del puesto:
<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar sesiones diarias por la mañana para capacitar al personal y asignación de agenda de trabajo.➤ Realizar sesiones diarias por la tarde para revisar lo que hay hecho durante el día (controles, entrevistas de trabajo diario y las metas del día). Si es necesario sugerirles plan de acción que deben seguir.➤ Llevar un control sobre los resultados de la agencia.➤ Enviar reporte del final del día al gerente regional sobre los resultados y alcances obtenidos en el día➤ Cumplimiento de numero de clientes, monto y productividad (captaciones de ahorro y CDP)➤ Velar por un ambiente laboral agradable y a la vez controlar:<ul style="list-style-type: none">◦ Horario◦ Uniformes◦ Imagen◦ Conducta➤ Mediador para solventar problemas dentro de la agencia.➤ Coordinación de plan de actividades semanales➤ Arqueo de bóveda.➤ Visitas a clientes.
Toma de decisiones:
<ul style="list-style-type: none">➤ Puede autorizar tasa de interés de CDP's

Fuente: Institución bancaria.

2.2 Sus productos y servicios principales

Dentro de los productos y servicios principales del banco ofrecidos por los puestos anteriormente descritos se pueden mencionar:

2.2.1 Créditos

Consiste en colocar dinero por medio de financiamiento a personas que necesitan el capital, ya sea para ampliar su negocio, iniciar el mismo o también para solventar sus gastos, cubrir sus emergencias financieras, para compra de vehículos, inmuebles, etc.

El cliente lo estará reembolsando por medio de cuotas módicas mensuales que incluyen un interés hasta llegar a su liquidación total.

2.2.2 Cuentas de ahorro

Las cuentas de ahorro son instrumentos de fácil manejo y contratación que proporcionan a los clientes liquidez inmediata, generando intereses a su dinero ahorrado y pudiendo disponer de él, en el momento que deseen para retirarlo.

2.2.3 CDP's (certificados de depósitos a plazos fijos)

Se refiere a todos aquellos depósitos de dinero pagaderos por la institución financiera depositaria, en los plazos y tasa de interés convenido con los inversionistas, los cuales son documentados con certificados de depósito.

Existen tres clases de certificados de depósitos a plazo fijo:

Certificado de depósito a plazo fijo con intereses mensuales “standard”:

Estos certificados se utilizan sólo cuando en la inversión aperturada se establecen pagos de intereses mensuales.

El mismo no es negociable ni puede ser endosado, transferido o dado en garantía de préstamos. Puede ser utilizado por personas individuales o jurídicas.

Certificado de depósito a plazo nominativo negociable:

Se utiliza si el cliente es una persona individual.

Certificado de depósito a plazo a la orden negociable:

Se utiliza si el cliente es institucional, es decir una persona jurídica, a cuyo nombre se emitirá la inversión.

2.2.4 Tarjeta de crédito

Es un instrumento financiero mediante el cual un banco, tienda departamental, o de autoservicio concede a sus clientes una línea de crédito revolvente por cierto monto concedido como límite de crédito.

Es una tarjeta de plástico con el logotipo y nombre del banco o tienda emisora, un número de identificación, su vigencia, el nombre del titular, las fechas de expedición y vencimiento.

En la parte de atrás se encuentra una cinta magnética la cual identifica los datos de la tarjeta digitalmente y esta estampada la firma del dueño de la tarjeta.

El banco actualmente cuenta con una variedad de tipos de tarjetas de crédito, estas se ofrecen según la necesidad del cliente y su ingreso económico.

2.2.5 Retiros y depósitos

Retiro de su cuenta personal de ahorro, la cual consiste en afectar su cuenta por medio de cobrar dinero que al cliente le pertenece.

Deposito de ahorro, consiste en afectar la cuenta, solo que en esta oportunidad para abonar a la misma e incrementar su capital.

2.2.6 Compra y venta de divisas

El propósito de esta transacción es poder hacer cambio la moneda de Quetzal a otra moneda mediante equivalentes de valor o viceversa, a este equivalente se le llama tasa de cambio.

Actualmente la moneda con que se trabaja para hacer la compra venta es el dólar americano.

2.3 Sistema actual de inducción al puesto del nuevo personal

En la actualidad, el banco está proporcionando a sus nuevos colaboradores el modulo de inducción a la institución y a su área.

Cuenta con un esquema bien establecido, el cual se sigue estrictamente para que la persona pueda conocer con un alto nivel la empresa donde trabaja, productos que se manejan y algunos temas que son de interés para la empresa.

2.3.1 Análisis FODA

A continuación se presenta la tabla VIII, que presenta un análisis de la situación actual de la capacitación, el cual mostrará las áreas que necesitan refuerzo en la introducción del nuevo personal de la empresa.

Tabla VIII. Análisis FODA aplicado al sistema actual de inducción

Mapa Modal	
Variables Internas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El nuevo colaborador sabe de los productos que ofrece la empresa a sus clientes en una forma teórica. ➤ Se hacen evaluaciones teóricas para medir el aprendizaje del colaborador nuevo sobre la inducción. ➤ Se llenan todas las formas en blanco que el banco requiere de su personal nuevo llevando un mejor control de ellos. ➤ Se lleva una segunda opinión sobre la contratación del personal, ya sea para ubicarlo en un puesto al que si podría optar o al cancelar su contratación. ➤ Se conoce un poco más la actitud ante la empresa y el trabajo del nuevo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El colaborador nuevo pasa a su área de trabajo sin saber nada de lo de lo que va a realizar operativamente. ➤ Hay mucho personal en una sola estación de trabajo. ➤ Baja la productividad en la estación del trabajo para mientras que la persona nueva está aprendiendo. ➤ Los clientes se desesperan al ver mucho personal en una sola estación y que no los puedan atender. ➤ Las personas nuevas captan y aprenden mucho más lento e inseguro. ➤ Se dejan espacios vacíos en los conocimientos impartidos por la persona que enseña y que tal vez en su momento no los asimiló como debía. ➤ Se cometen muchos errores.

Continuación

Variables Externas	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">➤ El personal nuevo que sale del área de capacitación conoce los productos y se le es un poco más fácil el poder ofrecerlos ganando así la confianza de los posibles clientes sobre los nuevos colaboradores.➤ Hay ventaja sobre la competencia dado a que el personal nuevo conoce lo que busca la empresa pudiendo cubrir una mayor cantidad de mercado objetivamente.	<ul style="list-style-type: none">➤ Los clientes al ver mucha gente en una estación clave de atención al cliente se desesperan cuando demora un poco el servidor en atenderlos y empiezan a pensar en otras instituciones de la competencia como alternativa en la adquisición de sus productos.➤ Si no hay una atención rápida los clientes o posibles clientes escogen otra empresa.➤ La competencia empieza a captar clientela.➤ La empresa empieza a perder dominio sobre el mercado.

2.3.2 Principales hallazgos

Después de analizar como está el sistema de inducción realizando un FODA, se logró encontrar ciertas deficiencias en el mismo, las cuales ayudarán a plantear una solución óptima.

Los hallazgos que se encontraron fueron los siguientes:

- La persona desconoce políticas que afectan a su puesto.
- No conoce con certeza todo lo que puede realizar.
- Se guía por lo que la otra persona aprendió y no por lo que las atribuciones y especificaciones de su puesto describen.

- El aprendizaje de la persona es más lento generalmente con respecto a todo lo que tiene que saber.
- La persona es más insegura para tomar decisiones que si podría tomar y están en su rango de decisión.
- Hay muchos errores debido a la inseguridad de conocer el sistema y las políticas.

2.3.3 Identificación del problema

El nuevo colaborador no cuenta con una inducción a su puesto que le permita ser efectivo sin perder tanto tiempo, por lo que el aprendizaje de su puesto se le hace más lento y con mayor dificultad. Lo anterior conlleva a que la estación de trabajo donde está aprendiendo su trabajo se sature con más personas de las necesarias y por un tiempo más largo, provocando la desesperación de los clientes al no atenderseles con la velocidad y rapidez con que ellos lo esperan.

Este problema se solucionaría creando un centro de adiestramiento para nuevos colaboradores, en donde se les pueda dar el seguimiento necesario después de haber pasado por la inducción a la empresa, para que pueda aprender directamente lo que se refiere a su puesto, lo que va a realizar en su trabajo y como lo va a realizar. Esto reduciría el tiempo y las personas en una misma estación de trabajo, minimizaría errores, mejoraría el servicio y aumentarían la productividad dentro de la empresa, logrando así una mejor satisfacción al cliente.

3. CREACIÓN DE UN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PARA NUEVOS COLABORADORES

3.1 Definición

El centro de adiestramiento para nuevos colaboradores propone que el empleado que empieza en la empresa y se desenvolverá en el área operativa, conozca las políticas de los productos a manejar, así como el conocer la funcionalidad de las plataformas del sistema en un simulador, el cual le va a servir en el desarrollo de su trabajo.

En todo este proceso el empleado estará guiado por una persona, la cual tiene que tener bien definido el rumbo que el banco quiere lograr, así como el conocimiento de los productos y los sistemas operativos.

El centro de formación manejará una forma teórica y práctica de aprendizaje, con módulos bien establecidos enfocados a las necesidades que surjan y según lo requieran los jefes de cada área.

3.2 Objetivo de la implementación

Al implementar este centro se logrará que el colaborador llegue a su área de trabajo con una mejor preparación, por consiguiente obtendrá los conocimientos necesarios para desarrollar las tareas innatas de su puesto.

Por otra parte se minimizarán los errores que se puedan cometer en la estación de trabajo.

También se mejorará el servicio al cliente, se llevarán procesos uniformes, se agilizará el aprendizaje, se descongestionarán las estaciones de trabajo de nuevos y antiguos colaboradores. Por último, el colaborador será eficaz en el puesto.

3.3 Diseño del puesto

Se realizará el diseño del puesto de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.

3.3.1 Descripción del puesto

A continuación la tabla IX indica la identificación del puesto para el encargado del centro de formación para nuevos colaboradores en el área operativa.

Tabla IX. Identificación del puesto

Nombre del puesto	Encargado de formación
Departamento	Recursos humanos
Puesto Jefe Inmediato	Jefe de capacitación
Puestos que supervisa	Personal asignado temporalmente

La Tabla X muestra las finalidades que tendrá el puesto al momento de estar funcionando.

Tabla X. Finalidad del puesto

- Lleva a cabo el trabajo profesional de recursos humanos en el área de capacitación, proporcionando a los nuevos colaboradores del área operativa los conocimientos sobre políticas que aplican a su puesto, así como también, el aprendizaje en la utilización del sistema operativo que manejarán para que puedan desarrollar sus labores con eficacia.
- Apoyar al área de servicio al cliente en la apertura de cuentas nuevas para los colaboradores de nuevo ingreso en donde se les deposita su sueldo.

En la Tabla XI se colocará las atribuciones del puesto que se está creando.

Tabla XI. Atribuciones del puesto

- Enseñar la importancia del manejo de documentos y moneda.
- Explicar políticas de los diferentes productos a manejar.
- Explicar políticas que aplican a su respectivo puesto.
- Enseñar la buena utilización de las plataformas del sistema operativo del banco.
- Desarrollar en el nuevo colaborador la exactitud y velocidad en el conteo y moneda.
- Verificación de papelería necesaria para la apertura de cuentas para depósito de sueldo a nuevos colaboradores.
- Apertura de cuentas para cumplir la función anterior.
- Envío de informe de cuentas aperturadas al departamento de recursos humanos.

Continuación

- Entrega de expedientes de cuentas nuevas al área de servicio al cliente.
- En el caso de que hubiera un módulo de aprendizaje en algún área específica que no sea el puesto al que se dirige el nuevo colaborador, coordinar días y horas que no afecten las labores del área respectiva.
- Evalúa el aprendizaje de los colaboradores.
- Distribuye al personal nuevo en sus respectivas áreas.
- Desarrollar e innovar programas de enseñanza según las necesidades de la organización para el personal de nuevo ingreso en el área operativa.
- Reportar bajas de personal en caso de que el colaborador se retire en su etapa de enseñanza.

La Tabla XII muestra sobre que procesos tiene alcance la toma de decisiones en este puesto.

Tabla XII. Toma de decisiones

- Decide sobre la continuidad del nuevo colaborador en el proceso de aprendizaje.
- Control sobre la apertura de cuentas para colaboradores nuevos.
- Sigue programas y procedimientos específicos para desarrollar sus tareas.

3.3.2 Especificación del puesto

Se considerará el perfil de la persona que ocupará el puesto según los siguientes requerimientos, como describe la Tabla XIII:

Tabla XIII. Perfil del puesto

Edad	Mayor de 25 años
Sexo	Masculino o femenino
Nivel de educación	Bachiller o perito en computación con un mínimo de dos años de estudios universitarios en las carreras de ingeniería, administración de empresas o carreras afines.
Estado civil	Soltero o casado
Horario	De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Experiencia	1 año laborado en puesto operativo de supervisión o 1 año laborando en puesto similar.
Conocimientos específicos	Manejo de paquetes de computadora, métodos de enseñanza y leyes bancarias.
Aspectos más relevantes de personalidad	Buenas relaciones interpersonales, velocidad y exactitud, habilidad verbal, habilidad numérica, habilidad para tomar decisiones, liderar, con buena presentación y habilidad para resolución de conflictos.

3.4 Desarrollo del encargado del adiestramiento de los nuevos colaboradores

Se llevará a cabo de acuerdo a diferentes métodos que se describirán a continuación.

3.4.1 Recopilación de información

La persona que se desarrolle como encargado del adiestramiento para nuevos colaboradores deberá ubicarse en las estaciones de trabajo para conocer la labor que se realiza.

El encargado de formación deberá aprender el teje y maneje de todas las tareas, actividades y responsabilidades innatas del puesto, así como las áreas con las que se involucra directa e indirectamente el puesto a conocer.

Deberá tener un claro conocimiento acerca del puesto a enseñar tanto teórico como en campo, si este lo requiere; todo esto con base en los manuales de políticas y procedimientos ya establecidos por la empresa.

3.4.2 Entrevista con supervisores del puesto

El encargado del desarrollo del centro de formación se dirigirá con los jefes de los puestos que desea implementar en la enseñanza, con el propósito de establecer los parámetros mínimos que el nuevo colaborador debe poseer al momento de terminar el aprendizaje y para comenzar a ejecutar su trabajo.

Aquí también se definirán los puntos clave de enseñanza que el colaborador nuevo necesita poseer y conocer.

Se definirán los términos necesarios para su puesto, conocimientos de su sistema operativo, formas de proceder al momento de realizar su trabajo, y habilidades tanto físicas como verbales para el desarrollo del mismo.

En la Tabla XIV se muestra una guía de trabajo para la realización de las entrevistas.

Tabla XIV. Guía de entrevista

<p>Puesto que desempeña _____</p> <p>Área a la que pertenece _____</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es la actividad más importante en el departamento para enfocarse más en la formación del colaborador?2. ¿Corresponde a ella la cantidad de tiempo que se le dedica?3. ¿Qué otras actividades considera de importancia para que el nuevo colaborador aprenda a realizar en la etapa de formación?4. ¿Qué habilidades considera que debe de desarrollar el colaborador antes de ejercer su puesto?5. ¿Qué plataformas del sistema operativo considera usted que el nuevo colaborador deba conocer y manejar con destreza?6. ¿Qué políticas considera usted que debería de conocer para el desarrollo de su puesto, directa e indirectamente?7. ¿Cuáles son las obligaciones y responsabilidades que asumirá el colaborador?8. ¿Qué otros temas considera usted que se podrían anexar al aprendizaje del colaborador en su desarrollo?9. ¿Considera usted tener algún método para que se pueda implementar en la formación del nuevo colaborador?10. ¿En que forma considera que se podría medir el nivel de retención del aprendizaje del colaborador?11. ¿Algo más que quiera agregar?

3.4.3 Integración, análisis y selección de información

En esta etapa se integrará la información recopilada, tanto de la observación en las estaciones de trabajo como la obtenida en la entrevista con los jefes de área.

Se analizará la información clasificándola según temas de más relevancia en el puesto, enfocándose en las más importantes para implementarlas en el aprendizaje, también se considerará el tiempo estimado en el cual se podría ejecutar la formación del colaborador.

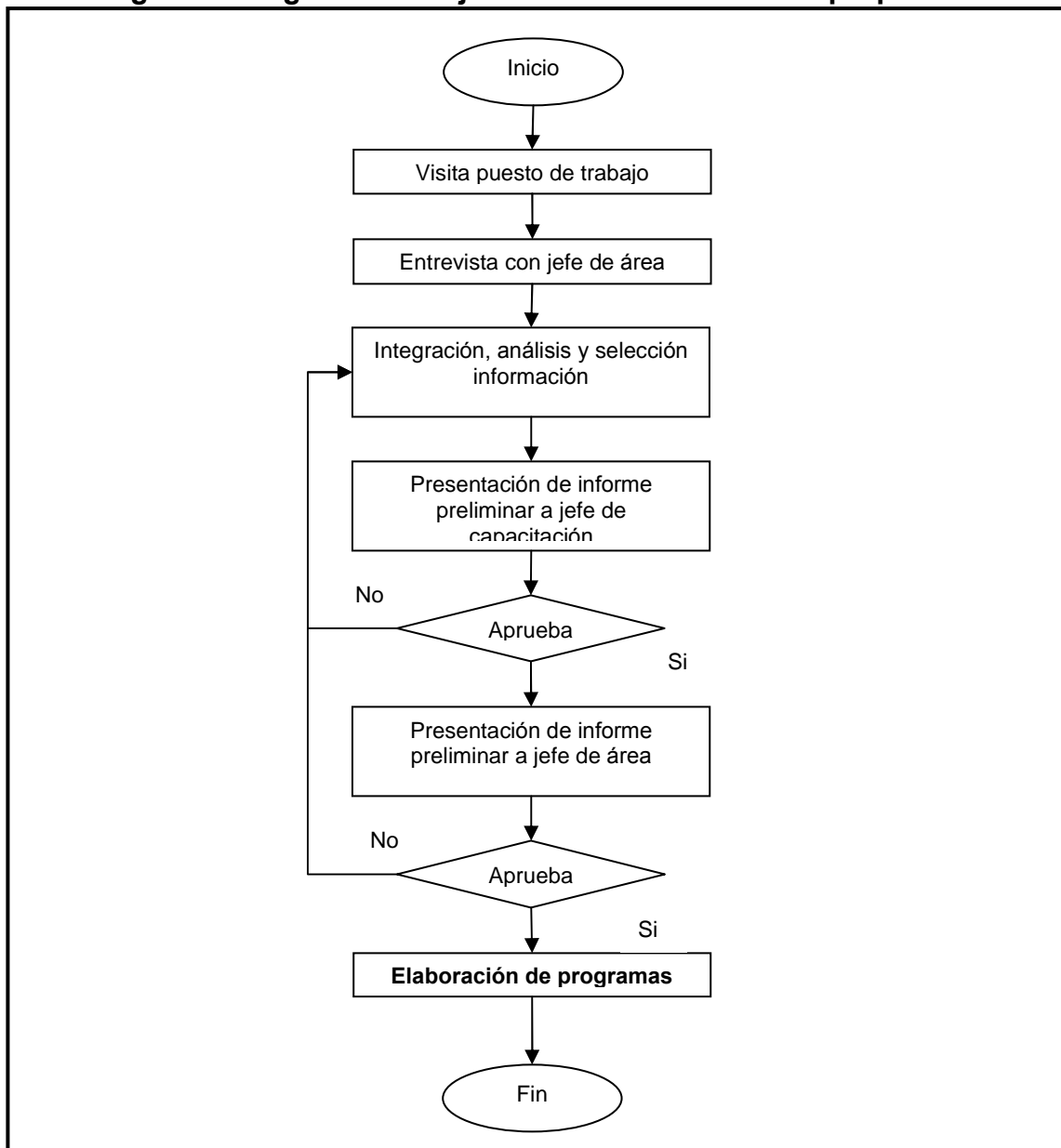
Por último en esta etapa, se realizará un informe de los resultados obtenidos y de la propuesta de temas a desarrollar en el programa de formación.

El informe se enviará primeramente al jefe de capacitación, este aprobará la propuesta o la modificará colocando observaciones para el mejoramiento del programa.

Posteriormente se enviará el informe ya corregido al jefe del área según el puesto en donde se quiera implementar la formación del colaborador, esto para que él realice las últimas observaciones o apruebe con su visto bueno la preliminar de la propuesta según todo lo platicado en la entrevista.

La figura 5 muestra el diagrama de flujo del proceso de la propuesta que se generará para la implementación del programa en la formación del nuevo colaborador.

Figura 5. Diagrama de flujo sobre el informen de la propuesta



3.5 Programas de adiestramiento para nuevos colaboradores

A continuación se detallarán los programas de cada uno de los puestos en los que se desea implementar la formación del nuevo colaborador conteniendo los siguientes incisos:

Tabla XV. Programa de entrenamiento operativo para receptor pagador

Programa de entrenamiento operativo	
Dirigido a:	Receptor pagador
Objetivo general:	<p>Que el receptor pagador aprenda los conceptos, políticas y procedimientos necesarios para poder ejercer su trabajo operativo de una manera eficiente y con la calidad necesaria que se espera de él.</p>
Objetivos específicos:	<p>Que el receptor pagador:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aprenda los procesos que tiene que efectuar en el momento que se le presente cualquier situación y sepa reaccionar de la manera esperada.2. Aprenda el sistema del cajero y lo sepa manejar de tal forma que al momento de estar frente al público no se ponga nervioso y se elimine la posibilidad de que cometa errores.3. Que sepa elaborar sus reportes necesarios y sus cuadros del día sin ninguna dificultad velozmente y sobre todo que sea exacto.4. Que ponga en práctica toda la parte operatoria que aprendió.
Ejecución:	3 días

Continuación

Contenido:

Parte teórica

Módulo No. 1

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Seguridad en documentos y moneda Introducción de seguridad 1.1 Documentos de identificación 1.2 Falsificación de documentos 1.3 Seguridad documental de los billetes (Q y \$) 1.4 El cheque	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No. 2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Políticas Operaciones bancarias 1. Retiros y depósitos 1.1 Aspectos generales 1.2 Tipos de cuentas 1.3 Operatoria 1.4 Descripción de proceso 2. Recepción de pagos por cuenta ajena 2.1 Aspectos generales 2.2 Funcionamiento 2.3 Tipo de pagos 2.4 Características. 2.5 Descripción de proceso	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Parte práctica

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo 2. Documentos de Impresión de certificaciones	Operatoria en el sistema	Equipo de computación, impresora, material impreso, hojas en blanco.	Laboratorio

Módulo No.4

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Cuadre 1. Cierre del día y cuadre de cajero 2. Envío de papelería	Cuadratura de caja	Equipo de computación, impresora, material impreso,	laboratorios, Preguntas.

Módulo No.5

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Conteo y suma 1. Conteo y precintado de billetes 2. Uso de sumadora	Contar, precintar, entrega de billetes y práctica con la sumadora.	Fajo de billetes, precintos, sello, hules, contómetro, sumadora.	Toma de tiempos establecidos

Tabla XVI. Programa de entrenamiento operativo para receptor encargado

Programa de entrenamiento operativo	
Dirigido a:	Receptor encargado.
Objetivo general:	<p>Que el receptor encargado aprenda los conceptos, políticas y procedimientos necesarias para poder ejercer su trabajo operativo de una manera eficiente y con la calidad necesaria que se espera de él.</p>
Objetivos específicos:	<p>Que el receptor encargado:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aprenda los procesos que tiene que efectuar en el momento que se le presente cualquier situación y sepa reaccionar de la manera esperada.2. Aprenda el sistema del cajero y lo sepa manejar de tal forma que al momento de estar frente al público no se ponga nervioso y se elimine la posibilidad de que cometa errores.3. Que sepa elaborar sus reportes necesarios y sus cuadros del día sin ninguna dificultad velozmente y sobre todo que sea exacto.4. Que ponga en práctica toda la parte operatoria que aprendió y esté facultado para realizar gestiones asistenciales al sub jefe o jefe de agencia.
Ejecución:	5 días

Continuación

Contenido:

Parte teórica

Módulo No. 1

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Distribución y requerimientos para los envíos Políticas y procedimientos para envío de papelería. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores.	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No. 2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Seguridad en documentos y moneda 1. Introducción de seguridad 1.1 Documentos de identificación 1.2 Falsificación de documentos 1.3 Seguridad documental de los billetes (Q y \$) 1.4 El cheque	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Operaciones bancarias 1. Retiros y depósitos 1.1 Aspectos generales 1.2 tipos de cuentas 1.3 Operatoria 1.4 Descripción de proceso	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Continuación Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
2. Recepción de pagos por cuenta ajena 2.1 Aspectos generales 2.2 Funcionamiento 2.3 Tipo de pagos 2.4 Características. 2.5 Descripción de proceso	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Parte práctica

Módulo No.4

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo para receptor 2. Documentos de Impresión de certificaciones 3. Conocimiento del sistema operativo para sub jefes	Operatoria en el sistema	Equipo de computación, impresora, material impreso, hojas en blanco.	Laboratorio

Módulo No.5

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Cuadre Cierre del día y cuadre de cajero Envío de papelería Ensayos de cuadratura general de compensación de cheques. Cuadratura de toda la agencia	Cuadratura de caja	Equipo de computación, impresora, material impreso, Formas de cheques y en blanco para cuadraturas de agencia	laboratorios, Preguntas.

Continuación

Módulo No.6

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Ensayo de recepción y envío de valores. 1. Simulacro	Ensayo y práctica	Bolsas, cinchos de seguridad para las bolsas, formas en blanco	Observación

Tabla XVII. Programa de entrenamiento operativo para ejecutiva de atención al cliente

Entrenamiento operativo

Dirigido a: Ejecutiva de atención al cliente

Objetivo general:

Que la ejecutiva de atención al cliente pueda ejercer una gestión agradable y precisa para la resolución de consultas o problemas que el cliente presente al momento de apersonarse en cualquier agencia de la organización, que maneje conceptos, políticas y procedimientos necesarios para poder ejercer su trabajo operativo y de una manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos:

Que la ejecutiva de atención al cliente:

1. Aprenda a revisar cuidadosamente la papelería del cliente y cerciorarse de que cuente con la documentación necesaria.
2. Aprenda los procesos que tiene que efectuar en el momento que se le presente cualquier situación y sepa reaccionar de la manera esperada.
3. Sepa elaborar sus reportes e informes necesarios sin ninguna dificultad y en un tiempo prudencial.
4. Conozca todos los productos y promociones de los mismos para poder ofrecerlos según la necesidad del cliente, así como el gestionar cualquier transacción referente a cuentas de ahorro, a plazo fijo entre otras.

Ejecución: 3 días

Continuación

Contenido:			
Parte teórica			
Módulo No. 1			
Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Políticas Operaciones bancarias 1. Impresión 1.1 Tipos de recibos 2. Gestiones 2.1 Aspectos generales 2.2 Tipo de gestiones 2.3 Características. 2.5 Descripción de proceso 3. Compra y venta 3.1 Compra de divisas 3.2 Venta de divisas 4. Depósitos a cuenta de ahorro 4.1 Políticas y procedimientos 4.2 Requisitos y papelería 4.3 Cierre de cuenta 5. Depósitos a plazo fijo 5.1 Políticas y procedimientos 5.2 Clases de depósito a plazos 5.3 Requisitos y papelería 5.4 Cancelaciones y reinversiones	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Parte práctica

Módulo No.2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo 2. Documentos de Impresión	Operatoria en el sistema	Equipo de computación, impresora, material impreso, hojas en blanco.	Laboratorio

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Laboratorio 1. Apertura De cuentas 2. Manejo de Plataformas 3. Realización de gestiones.	Ensayos	Material impreso, expedientes reales y equipo de cómputo	Observación, pregunta verbales y escritas

Tabla XVIII. Programa de entrenamiento operativo para analistas

Programa de entrenamiento operativo	
Dirigido a:	Analista
Objetivo general:	<p>Que el analista pueda ejercer su trabajo de una manera correcta y eficaz, en el pleno conocimiento de políticas establecidas, así como en el manejo, digitación y confirmación de la información en los sistemas operativos.</p>
Objetivos específicos:	<p>Que el analista:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aprenda a revisar cuidadosamente la papelería y cerciorarse de que cuente con la documentación necesaria.2. Aprenda a desenvolverse en conversaciones telefónicas con otras personas para la confirmación de datos.3. Sepa elaborar sus reportes e informes necesarios sin ninguna dificultad y en un tiempo prudencial.4. Sepa utilizar correctamente los programas de consulta, así como el sistema operativo a manejar.
Ejecución:	3 días

Continuación

Contenido:

Parte teórica

Módulo No. 1

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Políticas 1. Políticas generales que aplican ala empresa 2. Políticas especificas de su área 3. Sector de análisis 4. Procedimientos 5.. verificación de operaciones correspondiente a su área 5.1 Aspectos generales 5.2 Documentación a presentar 6. Verificación de información 7. Realización de informes	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Parte práctica

Módulo No.2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo a manejar 2. Enseñanza de los burós externos a consultar	Operatoria en el sistema	Equipo de computación, impresora, material impreso, hojas en blanco.	Laboratorio

Continuación

Módulo No.3			
Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Laboratorio 1. Ensayo con reportes 2. Elaboración de informes	Ensayos	Plantillas de reportes	Respuestas correctas y observaciones

Tabla XIX Programa de entrenamiento operativo para ejecutivos de negocios

Programa de entrenamiento operativo

Dirigido a: Ejecutivos de negocios

Objetivo general:

Que el ejecutivo de negocios aprenda los conceptos y políticas en lo que a su área de desempeño se refiere, para poder ejercer su trabajo de una manera eficiente y con la calidad necesaria que se espera de él.

Objetivos específicos:

Que el ejecutivo de negocios:

1. Conozca los productos financieros que se ofrecen en la empresa.
2. Sepa conceptos claves que le servirán para un mejor desempeño
3. Aprenda a conocer lo que es hacer una gestión de inversión y colocación de capital con el cliente.
4. Aprenda cual es el producto dirigido especialmente para cada persona en específico.

Ejecución: 3 días

Continuación

Contenido:

Parte teórica

Módulo No. 1

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Ventas 1. Cierre de ventas 1.1 Tipos de cierre 2. Técnica de ventas 3. Prospección de clientes 3.1 Como prospectar 4. Créditos 4.1 Hipotecario 4.2 Prendario 4.3 Fiduciario	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No. 2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Captación 1. Tipos de captación 2. Modos de inversión 3. Técnicas de captación	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Organización 1. Productos financieros del banco	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Parte práctica

Módulo No.4

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Laboratorio 1. Calculo de comisiones	Númerica	Hojas, material impreso y calculadora	Problemas numéricos escritos a resolver

Módulo No.5

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Ensayos 1. Ensayo de ventas 2. Ensayo de volanteo.	Práctica	Panfletos	Observación y corrección

Tabla XX Programa de entrenamiento operativo para sub-jefes de agencia

Programa de entrenamiento operativo	
Dirigido a:	Sub-jefe de agencia
Objetivo general:	<p>Que el sub-jefe cuente con las herramientas y actitud para supervisar y coordinar la Implementación adecuada y constante de las políticas y procedimientos establecidos por el banco, así como aprender a elaborar planificación de actividades para lograr alcanzar las metas impuestas a cualquier agencia en volumen de operaciones.</p>
Objetivos específicos:	<p>Que el sub jefe:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conozca las normas, políticas y procesos operacionales que maneja el Banco.2. Conozca y proporcione la seguridad a su personal sobre el manejo de moneda nacional y extranjera.3. Aprenda a realizar cuadro y arqueo a cajas de cajeros, así como formas de proceder en cuadraturas de formas en blanco de documentos auditados.4. Sepa utilizar correctamente las plataformas del sistema que le permita administrar al personal a cargo, realizar operaciones y reversiones en el mismo.5. Aprenda a realizar planificaciones de actividades de acuerdo a formas ya establecidas en la empresa.6. Revise correctamente los expedientes de apertura de cuentas de ahorro y a plazo fijo.
Ejecución:	4 días

Continuación

Contenido:			
Parte teórica			
Módulo No. 1			
Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Distribución y requerimientos para los envíos 1. Políticas y procedimientos para envío de papelería. 2. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores. Operaciones bancarias 3. Retiros y depósitos 3.1 Aspectos generales 3.2 tipos de cuentas 3.3 Operatoria 4.4 Descripción de proceso 4. Recepción de pagos por cuenta ajena 4.1 Aspectos generales 4.2 Funcionamiento 4.3 Tipo de pagos 4.4 Características. 4.5 Descripción de proceso 5. Impresión 5.1 Tipos de recibos 6. Gestiones 6.1 Aspectos generales 6.2 Tipo de gestiones 6.3 Características. 6.5 Descripción de proceso 7. Compra y venta 7.1 Compra de divisas 7.2 Venta de divisas 8. Depósitos a cuenta de ahorro 8.1 Políticas y procedimientos 8.2 Requisitos y papelería 8.3 Cierre de cuenta	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Módulo No. 1 continuación.

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
9. Depósitos a plazo fijo 9.1 Políticas y procedimientos 9.2 Clases de depósito a plazos 9.3 Requisitos y papelería 9.4 Cancelaciones y reinversiones	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Módulo No.2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Seguridad en documentos y moneda 1 Introducción de seguridad 1.1 Documentos de identificación 1.2 Falsificación de documentos 1.3 Seguridad documental de los billetes (Q y \$) 1.4 El cheque	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, preguntas directas.

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Capacitación 1. Curso de liderazgo 2. Curso de manejo de personal 3. Curso de inteligencia emocional	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Parte práctica

Módulo No.4

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo (Plataformas a manejar)	Operatoria en el sistema	Equipo de computación, impresora,	Laboratorio

Módulo No.5

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Laboratorio 1. Ensayo de arqueos a caja 2. Ensayo de elaboración de planificación de actividades	Ensayos	Plantillas ya establecidas para reportes,	Observación y corrección

Tabla XXI. Programa de entrenamiento operativo para jefes de agencia

Programa de entrenamiento operativo	
Dirigido a:	Jefe de Agencia
Objetivo general:	<p>Que el jefe cuente con los conocimientos necesarios para poder realizar planes de acción por medio de planificación de actividades, así como aprender a elaborar estudios de actividades económicas de la región, tener una buena dirección de su personal y realice visitas para gestión de inversión.</p>
Objetivos específicos:	<p>Que el jefe:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conozca las normas y políticas de los diferentes tipos de productos, para captación de capital, procesos operacionales, promociones que se realicen,2. Aprenda a realizar entrevistas con posibles clientes que quieran invertir y solicitar algún producto.3. Aprenda a capacitar a su personal en las áreas que lo necesiten y según la necesidad del caso.4. Sepa utilizar correctamente las plataformas del sistema que le permita administrar al personal a cargo.5. Aprenda a realizar planificaciones de actividades y planes de acción para el mejor funcionamiento de la agencia.6. Sepa elaborar estudios de actividades económicas de las diferentes regiones para ofrecer productos o sugerir se implementen de acuerdo a la necesidad de la población.
Ejecución:	5 días

Continuación

Contenido:

Parte teórica

Módulo No. 1

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Distribución y requerimientos para los envíos 1. Políticas y procedimientos para envío de papelería. 2. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores. Operaciones bancarias 3. Retiros y depósitos 3.1 Aspectos generales 3.2 tipos de cuentas 3.3 Operatoria 4.4 Descripción de proceso 4. Recepción de pagos por cuenta ajena 4.1 Aspectos generales 4.2 Funcionamiento 4.3 Tipo de pagos 4.4 Características. 4.5 Descripción de proceso 5. Impresión 5.1 Tipos de recibos 6. Gestiones 6.1 Aspectos generales 6.2 Tipo de gestiones 6.3 Características. 6.5 Descripción de proceso 7. Compra y venta 7.1 Compra de divisas 7.2 Venta de divisas 8. Depósitos a cuenta de ahorro 8.1 Políticas y procedimientos 8.2 Requisitos y papelería 8.3 Cierre de cuenta 9. Depósitos a plazo fijo 9.1 Políticas y procedimientos 9.2 Clases de depósito a plazos 9.3 Requisitos y papelería 9.4 Cancelaciones y reinversiones	Lectura de material Discusión	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Continuación

Módulo No.2

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Capacitación 1. Curso de resolución de problemas 2. Curso de atención al cliente 3. Curso de formación de formadores	Lectura de material Discusión y anécdotas	material impreso	Comentarios, Preguntas directas.

Parte práctica

Módulo No.3

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Sistema 1. Conocimiento del sistema operativo y de consultas	Operatoria en el sistema	Equipo de computación , impresora, material impreso, hojas en blanco.	Laboratorio

Módulo No.4

Contenido	Actividad	Recursos	Evaluación
Laboratorio 1. Ensayo de arqueos a bóveda 2. Ensayo de elaboración de planificación de actividades 3. Ensayos de estudios de actividades económicas del sector 4. Ensayos de capacitación a personal	Ensayos	Plantillas ya establecidas para reportes, planificación y expedientes	Observación y corrección

4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CURSO

4.1 Material

Se describirán los materiales a utilizar en el adiestramiento, los cuales están contenidos de la siguiente forma:

4.1.1Elaboración de manuales

Uno de los manuales que se utilizará en el área de formación, hace énfasis en su contenido a identificar características de veracidad en los documentos a manejar, estos documentos son de identificación, cédula de vecindad para personas nacidas en el país y pasaporte para personas nacidas en el extranjero. Los cuales serán revisados en las transacciones bancarias requeridas por la ley.

Además, se manejará la enseñanza de las características en los billetes de moneda nacional (Quetzales) y moneda extranjera (Dólar Americano), esto también para comprobar que son legítimos y no falsos. Para esto se mencionan puntos de comparación para la identificación de los mismos.

El otro manual contiene las políticas de procedimientos con respecto al manejo de las operaciones a realizar y formas de proceder requeridas por la institución.

Estos manuales están contenidos en el apéndice del presente trabajo.


4.1.2 Creación de formas

A continuación se muestra los formatos elaborados para control del encargado sobre los puestos a crear.

4.1.2.1 Control de asistencia

En la Figura 6 se muestra el formato de control de asistencia de los colaboradores que asistirán al entrenamiento.

Figura 6. Hoja de asistencia al entrenamiento




Semana del ____ de _____ al ____ de _____ del 2,00__

Listado de Personas que se han capacitado por el CDF									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nombres	Puesto	Fecha de Entrada	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Fecha de Salida	Observaciones

Puestos	Cantidad
Receptor Pagador	3
Receptor Encargado	5
Ejecutiva de atención al cliente	3
Analista	3
Ejecutivo de negocios	3
Sub jefe de Agencia	4
Jefe de Agencia	5



La figura anterior es una hoja de asistencia al entrenamiento operativo, la cual tiene que ser actualizada con los datos que allí se piden, dado que estarán llegando nuevos colaboradores constantemente.

En el cuerpo de la hoja están colocadas varias columnas, las cuales piden el nombre del colaborador y el puesto al que se dirige. Estas columnas las podrá llenar el colaborador cuando asista por primera vez al entrenamiento.

Las otras columnas contienen la fecha en que inicia el colaborador y un desglose de los días de la semana, los cuales se tienen que ir marcando con una "X" dependiendo de cuantos días este programado su entrenamiento, días de entrenamiento que aparecen al final de la forma, en un cuadro.


Tiene una columna donde se coloca la fecha en la que el colaborador termina su entrenamiento, acompañado de otra columna, la cual da opción para colocar alguna anotación u observación especial de la persona que recibió el adiestramiento.

El último cuadro, como ya se mencionó, contiene los días de entrenamiento de cada puesto a trabajar, acompañado de una columna en donde se anotará cuantos de cada puesto estuvieron anotados en esa hoja.

4.1.2.1 Confirmación de temas recibidos

En la tabla que se muestra a continuación se detalla la hoja de constancia que respalda al encargado de formación, para que el nuevo colaborador firme la constancia de aprendizaje según los módulos que le enseñaron.

Tabla XXII. Hoja de constancia de enseñanza para receptor pagador

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Receptor pagador	
Nombre del colaborador: _____	
Día de ingreso: _____	
Día de egreso: _____	
	
Módulo No. 1	
Seguridad en documentos y moneda	
1. Introducción de seguridad	
1.1 Documentos de identificación	
1.2 Falsificación de documentos	
1.3 Seguridad documental de los billetes (Q y \$)	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
1.4 El cheque	
Módulo No. 2	
Políticas	
Operaciones bancarias	
1. Retiros y depósitos	
1.1 Aspectos generales	
1.2 tipos de cuentas	
1.3 Operatoria	
1.4 Descripción de proceso	
2. Recepción de pagos por cuenta ajena	
2.1 Aspectos generales	
2.2 Funcionamiento	
2.3 Tipo de pagos	
2.4 Características.	
2.5 Descripción de proceso	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Continuación

Módulo No.3

Sistema

1. Conocimiento del sistema operativo
2. Documentos de Impresión de certificaciones

Si No

Módulo No.4

Cuadre

1. Cierre del día y cuadre de cajero
2. Envío de papelería

Si No

Módulo No.5

Conteo y suma

1. Conteo y precintado de billetes:

Tiempo: _____

2. Uso de sumadora:


Tiempo: _____

Si No

Firma de recibido



Tabla XXIII. Hoja de constancia de enseñanza para receptor encargado

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Receptor encargado	
Nombre del colaborador: _____	
Día de ingreso: _____	
Día de egreso: _____	
Módulo No. 1	
Distribución y requerimientos para el envío	
1. Políticas y procedimientos para envío de papelería.	
2. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores.	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No. 2	
Seguridad en documentos y moneda	
2. Introducción de seguridad	
1.1 Documentos de identificación	
1.2 Falsificación de documentos	
1.3 Seguridad documental de los billetes (Q y \$)	
1.4 El cheque	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No.3	
Operaciones bancarias	
1. Retiros y depósitos	
1.1 Aspectos generales	
1.2 tipos de cuentas	
1.3 Operatoria	
1.4 Descripción de proceso	
2. Recepción de pagos por cuenta ajena	
2.1 Aspectos generales	
2.2 Funcionamiento	
2.3 Tipo de pagos	
2.4 Características.	
2.5 Descripción de proceso	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Continuación

Módulo No.4

Sistema

1. Conocimiento del sistema operativo para receptor
 2. Documentos de Impresión de certificaciones
 3. Conocimiento del sistema operativo para sub jefes
- Si No

Módulo No.5

Cuadre

1. Cierre del día y cuadre de cajero
 2. Envío de papelería
 3. Ensayos de cuadratura general de compensación de cheques.
 4. Cuadratura de toda la agencia
- Si No

Módulo No.6


Ensayo de recepción y envío de valores.

1. Simulacro
- Si No

Firma de recibido



Tabla XXIV. Hoja de constancia de enseñanza para ejecutiva de atención al cliente

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Ejecutiva de atención al cliente	
Nombre del colaborador: _____	
Día de ingreso: _____	
Día de egreso: _____	
	
Módulo No. 1	
Políticas	
Operaciones bancarias	
1. Impresión	
1.1 Tipos de recibos	
2. Gestiones	
2.1 Aspectos generales	
2.2 Tipo de gestiones	
2.3 Características.	
2.5 Descripción de proceso	
3. Compra y venta	
3.1 Compra de divisas	
3.2 Venta de divisas	
4. Depósitos a cuenta de ahorro	
4.1 Políticas y procedimientos	
4.2 Requisitos y papelería	
4.3 Cierre de cuenta	
5. Depósitos a plazo fijo	
5.1 Políticas y procedimientos	
5.2 Clases de depósito a plazos	
5.3 Requisitos y papelería	
5.4 Cancelaciones y reinversiones	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Continuación

Módulo No.2

Sistema

1. Conocimiento del sistema operativo
2. Documentos de Impresión

Si No

Módulo No.3

Laboratorio

4. Apertura De cuentas
5. Manejo de Plataformas
6. Realización de gestiones.

Si No

Firma de recibido



Tabla XXV. Hoja de constancia de enseñanza para analista




Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Analista	
Nombre del Colaborador: _____	
Día de Ingreso: _____	
Día de Egreso: _____	
	
Módulo No. 1	
Políticas	
1. Políticas generales que aplican ala empresa	
2. Políticas especificas de su área	
3. Sector de análisis	
4. Procedimientos	
5. verificación de operaciones correspondiente a su área	
5.1 Aspectos generales	
5.2 Documentación a presentar	
6. Verificación de información	
7. Realización de informes	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No.2	
Sistema	
1. Conocimiento del sistema operativo a manejar	
2. Enseñanza de los burós externos a consultar	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No.3	
Laboratorio	
1. Ensayo con reportes	
2. Elaboración de informes	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
_____ Firma de recibido	
	

Tabla XXVI. Hoja de constancia de enseñanza para ejecutivo de negocios

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Ejecutivo de negocios	
Nombre del Colaborador: _____	
Día de Ingreso: _____	
Día de Egreso: _____	
Módulo No. 1	
Ventas	
5. Cierre de ventas	
1.1 Tipos de cierre	
6. Técnica de ventas	
7. Prospección de clientes	
6.2 Como prospectar	
7. Créditos	
7.2 Hipotecario	
7.3 Prendario	
4.3 Fiduciario	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No. 2	
Captación	
4. Tipos de captación	
5. Modos de inversión	
3. Técnicas de captación	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Módulo No.3	
Organización	
1. Productos financieros del banco	
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Continuación

Módulo No.4

Laboratorio

1. Calculo de comisiones

Si No

Módulo No.5

Ensayos

3. Ensayo de ventas


4. Ensayo de volanteo.

Si No

Firma de recibido



Tabla XXVII. Hoja de constancia de enseñanza para sub-jefes de agencia.

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF Sub-jefes de agencia	
Nombre del Colaborador: _____	
Día de Ingreso: _____	
Día de Egreso: _____	
Módulo No. 1	
Distribución y requerimientos para los envíos	
3. Políticas y procedimientos para envío de papelería.	
4. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores.	
Operaciones bancarias	
3. Retiros y depósitos	
3.1 Aspectos generales	
3.2 tipos de cuentas	
3.3 Operatoria	
4.4 Descripción de proceso	
4. Recepción de pagos por cuenta ajena	
4.1 Aspectos generales	
4.2 Funcionamiento	
4.3 Tipo de pagos	
4.4 Características.	
4.5 Descripción de proceso	
5. Impresión	
5.1 Tipos de recibos	
6. Gestiones	
6.1 Aspectos generales	
6.2 Tipo de gestiones	
6.3 Características.	
6.5 Descripción de proceso	

Continuación

- 7. Compra y venta
 - 7.1 Compra de divisas
 - 7.2 Venta de divisas
- 8. Depósitos a cuenta de ahorro
 - 8.1 Políticas y procedimientos
 - 8.2 Requisitos y papelería
 - 8.3 Cierre de cuenta
- 9. Depósitos a plazo fijo
 - 9.1 Políticas y procedimientos
 - 9.2 Clases de depósito a plazos
 - 9.3 Requisitos y papelería
 - 9.4 Cancelaciones y reinversiones

Si No

Módulo No.2

Seguridad en documentos y moneda

- 1. Introducción de Seguridad
 - 1.1 Documentos de Identificación
 - 1.2 Falsificación de Documentos
 - 1.3 Seguridad Documental de los billetes (Q y \$)
 - 1.4 El Cheque

Si No

Módulo No.3

Capacitación

- 1. Curso de liderazgo
- 2. Curso de manejo de personal
- 3. Curso de inteligencia emocional

Si No

Módulo No.4

Sistema

- 1. Conocimiento del sistema operativo (Plataformas a manejar)

Si No

Continuación

Módulo No.5

Laboratorio


1. Ensayo de arqueos a caja
2. Ensayo de elaboración de planificación de actividades

Si No

Firma de recibido



Tabla XXVIII. Hoja de constancia de enseñanza para jefes de agencia

Hoja de constancia de módulos impartidos en el CDF	
Jefes de agencia	
Nombre del Colaborador: _____	
Día de Ingreso: _____	
Día de Egreso: _____	
Módulo No. 1	
Distribución y requerimientos para los envíos	
3. Políticas y procedimientos para envío de papelería.	
4. Políticas y procedimientos para envío de remesas por medio de transporte de valores.	
Operaciones bancarias	
3. Retiros y depósitos	
3.1 Aspectos generales	
3.2 tipos de cuentas	
3.3 Operatoria	
4.4 Descripción de proceso	
4. Recepción de pagos por cuenta ajena	
4.1 Aspectos generales	
4.2 Funcionamiento	
4.3 Tipo de pagos	
4.4 Características.	
4.5 Descripción de proceso	
5. Impresión	
5.1 Tipos de recibos	
6. Gestiones	
6.1 Aspectos generales	
6.2 Tipo de gestiones	
6.3 Características.	
6.5 Descripción de proceso	

Continuación

- 7. Compra y venta
 - 7.1 Compra de divisas
 - 7.2 Venta de divisas
- 8. Depósitos a cuenta de ahorro
 - 8.1 Políticas y procedimientos
 - 8.2 Requisitos y papelería
 - 8.3 Cierre de cuenta
- 9. Depósitos a plazo fijo
 - 9.1 Políticas y procedimientos
 - 9.2 Clases de depósito a plazos
 - 9.3 Requisitos y papelería
 - 9.4 Cancelaciones y reinversiones

Si No

Módulo No.2

Capacitación

- 1. Curso de resolución de problemas
- 2. Curso de atención al cliente
- 3. Curso de formación de formadores

Si No

Módulo No.3

Sistema

- 1. Conocimiento del sistema operativo y de consultas

Si No

Módulo No.4

Laboratorio

- 1. Ensayo de arqueos a bóveda
- 2. Ensayo de elaboración de planificación de actividades
- 3. Ensayos de estudios de actividades económicas del sector
- 4. Ensayos de capacitación a personal

Si No

Firma de recibido



Las tablas anteriores contienen la hoja de confirmación de enseñanza impartida por módulos en el área de formación.

Estas formas serán marcadas en los cuadritos por el alumno, el cual tendrá que ir colocando que módulos de aprendizaje ha ido recibiendo en el transcurso de tiempo que ha estado en el adiestramiento.

Esta hoja se sacará en duplicado, esto con el propósito de que le quede constancia al nuevo colaborador de lo que aprendió y al encargado de formación lo que impartió en la enseñanza.

Estará firmada la hoja por el colaborador y el encargado tendrá que colocar su rubrica y sello del área a la par de la firma.

4.1.2.3 Evaluaciones

La forma de evaluación para que el colaborador pueda aprobar satisfactoriamente la etapa de formación, estará distribuida por punteo, el cual estará detallado en la Tabla XXIX de la siguiente forma:

Tabla XXIX. Tabla de distribución de punteo

Actividad	Punteo
➤ Actitud	➤ 5 pts.
➤ Desempeño	➤ 5 pts.
➤ Examen teórico	➤ 40 pts.
➤ Examen practico	➤ 30 pts.
➤ Análisis y discusión de casos	➤ 20 pts.
Total	100 pts.

La calificación de aprobación de la etapa de adiestramiento tendrá que ser con un punteo acumulativo de 71 puntos. En donde el colaborador tendrá que tener un rendimiento del 70% en cada prueba. En la actitud y desempeño tiene que demostrar un 75% de interés.

Si la persona no cumpliera con este parámetro de calificación, se tomará en cuenta como primer lugar la actitud y el desempeño para brindarle otra oportunidad, reforzando los temas en los que fue deficiente su aprendizaje.

Si después de este paso no aprueba la evaluación nuevamente, se consultará con el Jefe de Capacitación la forma correcta de proceder con la persona.

4.2 Mobiliario y equipo

Para la implementación del centro de formación se necesitará un lugar físico con una dimensión amplia, la cual permitirá colocar equipo de cómputo, escritorios, sillas, archivos y demás equipo de oficina.

Además, cada computadora tiene que tener instalado los programas necesarios para impartir de una manera eficiente el adiestramiento, así como acceso para utilizar simuladores de las plataformas de sistemas del Banco.

El encargado de formación tendrá además de los accesos anteriormente mencionados, acceso a las plataformas en producción para la apertura de cuentas de ahorro de empleados nuevos.

4.2.1 Equipo de Cómputo

Hardware:

- 6 computadoras para enseñanza
- 1 computadora para el encargado

Se requerirá que el equipo de cómputo del encargado tenga otras características y una mayor capacidad de procesamiento de datos.

Debido a que además del adiestramiento, el encargado debe cumplir con otras tareas específicas de su puesto, las cuales requieren de esta modificación.



A continuación en la figura 7 se describirán las indicaciones de los diferentes equipos de cómputo necesarios para formar el área de adiestramiento y formación de los nuevos colaboradores.

Figura 7. Equipo de cómputo para enseñanza



En la figura 8 aparece las especificaciones y el equipo necesario que necesitará utilizar el encargado de formación.

Figura 8. Equipo de cómputo para el encargado

<ol style="list-style-type: none">1. <i>Pentium 4</i>2. <i>CPU 2.4 Mhz.</i>3. <i>128 Mb de memoria Ram</i>4. <i>Disco duro de 40 Gb</i>5. <i>Floppy disck de 3.5" de 1.44 Mb.</i>6. <i>Monitor de 17"</i>7. <i>Teclado</i>8. <i>Mouse</i>9. <i>Cables de poder</i>10. <i>1 Puerto serial</i>11. <i>2 puertos paralelos LAN 10/100.</i>12. <i>2 Puertos USB.</i>13. <i>1 unidad de CD-Rom de 56X</i>14. <i>1 Impresora marca Epson Stylus C42UX</i>15. <i>2 UPS marca Tripa-Lite</i>	 
---	--

Software


Para el equipo de cómputo, se requerirá una serie de paquetes de sistemas necesarios para el funcionamiento y buen desempeño de los programas, los cuales son: Windows 98 o XP, Office 98 o XP, Antivirus, accesos directos a plataformas del sistema del Banco, Internet Explorer y VNC viewer.

4.2.2 Mobiliario y Equipo

A continuación en la figura 9, muestra una lista de equipo y mobiliario que requerirá el área de adiestramiento.

Figura 9. Mobiliario y equipo para el área de formación

- *2 Mesas de trabajo cuadradas de madera forradas de fórnica con medidas de 5 metros de largo por 0.6 metros de ancho y 0.8 metros de alto, sostenidas por estructuras de metal.*
- *1 escritorio de metal con gavetas con medidas de 1.20 metros de largo por 0.7 metros de ancho y 0.8 metros de alto.*
- *1 silla ejecutiva*
- *6 sillas secretariales y 8 normales*
- *1 archivo de metal con 4 gavetas*
- *1 archivo de metal y madera con 2 gavetas*
- *1 caja fuerte para resguardar moneda*
- *4 sumadoras marca Canon P200-DH III*
- *4 calculadoras marca Casio MS-470LB*
- *2 Regletas de energía con regulador de voltaje*
- *1 cronómetro marca Casio.*
- *2 mesas redondas de madera y fórnica gris con un diámetro de 2 metros y 0.8 metros de alto.*



The figure includes three photographs of office equipment. The top photo shows a metal desk with drawers. The middle photo shows a Casio P200-DH III calculator. The bottom photo shows a Casio MS-470LB calculator. Red arrows point from the list items to the corresponding photos.

4.2.3 Papelería y útiles

A continuación se enlista y muestra en la figura 10, la papelería y útiles necesarios para el área de enseñanza.

Figura 10. Papelería y útiles para el área de formación

- Hojas tamaño carta en blanco
- Fólderes tamaño carta
- Ganchos para fólder
- Lapiceros color negro Bic
- Lápices
- Borrador
- Sacapuntas
- Tape
- Hules
- Clips
- Tapera
- Engrapadora
- Grapas
- Saca grapas
- Saca bocados
- Corrector para tinta de Lapicero



- Formas en blanco (del Banco).
- 2 Fajos de Billetes de denominación de Q. 5.
- Sellos de hule
- Almohadillas
- Cinta de impresión para sumadora
- Fólderes colgantes para archivo
- Tinta para almohadilla
- Precintos
- Cartucho de tinta para impresora.
- Contómetros (Cinta de papel para impresión de sumadora)
- Cuenta fácil

4.3 Enseñanza persona a persona

Este término se refiere a que la enseñanza del encargado de formación será personalizada hacia los nuevos colaboradores, resolviendo cada una de las dudas que se les presenten. Esto con el propósito de que el empleado termine su ciclo de aprendizaje con el menor porcentaje de dudas en políticas, procedimientos y operaciones en el sistema.

El encargado de formación tiene la obligación de atender a su personal a cargo, en cuanto a las dudas que puedan surgir a lo largo del entrenamiento, hasta lograr solventar totalmente la inquietud. El empleado tiene el derecho de preguntar lo que desee con respecto a la enseñanza de su programa y la obligación de poner todo su empeño para la recepción del adiestramiento.

4.4 Diagnóstico de resultados

La medición de resultados del adiestramiento que se llevará a cabo en el centro de formación, no concluirá con las evaluaciones que se les realizará a los colaboradores.

Cuando el empleado termine su entrenamiento, se le monitoreará en la estación de trabajo, también se evaluará que tan ventajoso es que la persona pase por estos módulos de enseñanza sobre las personas que no lo hicieron. Estas diferencias se medirán con relación a la opinión y experiencia del jefe inmediato del nuevo empleado, a través de observación, métodos de retroalimentación y preguntas a nuestros clientes.

4.4.1 Efectos hacia la empresa

Si estos programas se incorporan correctamente, se les da un adecuado seguimiento y se les alimenta con nuevas ideas, para la empresa estos programas significan ahorro en tiempo y monetario, mejora en el servicio al cliente, el personal es capacitado para desarrollarse en la organización y también se minimizan los errores. Todo esto causa un mejor posicionamiento en el mercado sobre su competencia.

4.4.2 Efectos hacia los trabajadores

El trabajar este tipo de programas de adiestramiento, ayuda al trabajador a perder el miedo a incorporarse de inmediato, a efectuar las tareas de su puesto y encontrar nuevas herramientas para aplicarlas en el trabajo con eficiencia.

Esto también da como resultado un nivel de seguridad superior al de las personas que no tuvieron la oportunidad de cursar este programa, la oportunidad de que conozcan mas a fondo los productos que van a manejar, formas de proceder para cualquier situación que se les presente y les anima, por que llegan a su estación de trabajo, no con la expectativa de que va a suceder si no entienden o no funciona algo, sino que con todo el deseo de poner en práctica lo que aprendió.

A demás el colaborador demuestra seguridad ante el cliente y le motiva a desenvolverse o involucrarse en la toma de decisiones, siempre y cuando éstas estén en su rango de funciones.

4.5 Tipos de retroalimentación

La retroalimentación va a funcionar con el propósito de corregir y ubicar áreas con deficiencia en el colaborador y los programas de entrenamiento, áreas en las cuales no fue cubierto el proceso de enseñanza en el colaborador o de cubrir necesidades de adiestramiento según se vaya requiriendo.

4.5.1 Encuestas

A continuación se muestra en la Tabla XXX una guía para la realización de encuestas de retroalimentación.

Tabla XXX. Guía de encuesta de retroalimentación

<i>Retroalimentación</i>
Puesto que desempeña _____
Área a la que pertenece _____
¿Existe algún punto clave en el puesto de _____ que actualmente no se enseña en la etapa de formación o se enseña con carencia?
¿Existe algún material que usted considera que serviría de mucha utilidad para la formación del colaborador para incluirlo en el adiestramiento?
¿Considera que hay un método de enseñanza, el cual se podría implementar en la formación que fuera más efectivo que el que se encuentra actualmente funcionando?

El método anterior consiste en hablar con el jefe de los puestos en formación, con el propósito de saber su opinión y considerarla para posibles cambios en los programas y metodologías de formación del empleado.

4.5.2 Plantillas de sugerencias

Las plantillas de retroalimentación son hojas media carta, las cuales el personal de la organización llenará en una forma anónima si lo desea, con el propósito de reforzar los módulos de enseñanza.

Tabla XXXI. Forma en blanco de plantillas de sugerencias

<p style="text-align: right;"><i>Centro de Formación</i></p> <h1 style="text-align: center;">Plantilla de Sugerencias:</h1> <p>Para el Banco es un gusto poder escuchar tus sugerencias para mejorar el proceso de formación de los nuevos colaboradores que ingresen a nuestra organización.</p> <p>Sugerencia:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p style="text-align: right;">Gracias por tu opinión.</p>
--

La forma de llenar esta plantilla de la Tabla XXXI es: que la persona escriba en las líneas en blanco todas las ideas y sugerencias que tenga para mejorar el adiestramiento de los empleados nuevos.

Contando con que el Banco tiene caja de sugerencias, se puede utilizar este medio para su recolección. Posteriormente se le harán llegar al Jefe de capacitación por medio de mensajería y se discutirán con el encargado de formación para discutirla.

5. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Análisis económico para la implementación

Todo cambio dentro de una organización lleva consigo un desembolso económico, por lo que mediante este análisis se estimará la suma total que se tendrá que invertir para poner en funcionamiento el centro de formación operativo para nuevos colaboradores, por lo que se debe considerar cada uno de los costos que implican la creación del mismo. De la misma manera se conocerán los beneficios que se obtendrán al colocar una unidad de esta naturaleza dentro de la institución.

5.1.1 Determinación del sueldo

Para el sueldo de la persona que va a tomar el puesto de encargado del centro de formación, se tomaron en cuenta varios criterios, los cuales se mencionarán a continuación:

Primer criterio:

Se consideró el nivel académico que se requiere para ocupar este puesto, así como la experiencia obtenida en puestos similares.

Segundo criterio:

Se consideraron las obligaciones y responsabilidades otorgadas para el puesto a desempeñar.

Tercer criterio:

Lugar que ocupará dentro de la estructura del departamento de Recursos Humanos y la comparación de sueldos en puestos de ese nivel.

Cuarto criterio:

Con base a comparación al mercado laboral en ese tipo de puestos o similares.

Después de haber considerado estos criterios, se determinó el sueldo, definiéndolo por un monto estimado de Q. 3,500.00.

5.1.2. Administrativos

Se refiere a la inversión monetaria que tendrá que incurrir la organización en equipo de cómputo, mobiliario, equipo de oficina, papelería y útiles, al momento de implementar el centro de formación.

A continuación en la Tabla XXXII se presenta parte del costo para la implementación del área de adiestramiento operativo.

Tabla XXXII. Costos administrativos de implementación

	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Sub Total	TOTAL
Equipo de Cómputo	1	Computadora Pentium 4	3,300.00	3,300.00	20,950.00	
	6	Computadora Pentium 2	1,200.00	7,200.00		
	1	Unidad de CD-Rom de 56X	250.00	250.00		
	1	Impresora marca Epson Stylus C42UX	350.00	350.00		
	2	UPS marca Tripp-Lite	425.00	850.00		
	7	Licencias para computadora	1,200.00	8,400.00		
	4	Cartucho de tinta para impresora.	150.00	600.00		
Mobiliario	2	Mesas de trabajo de madera	350.00	700.00	5,225.00	
	2	Mesas redondas	300.00	600.00		
	1	Escritorio de metal con gavetas	530.00	530.00		
	1	Silla ejecutiva	200.00	200.00		
	6	Sillas secretariales	135.00	810.00		
	8	Sillas normales	70.00	560.00		
	1	Archivo de metal con 4 gavetas	375.00	375.00		
	1	Archivo de metal y madera con 2 gavetas	250.00	250.00		
Equipo de Oficina	1	Caja fuerte	1,200.00	1,200.00	1,500.00	
	4	Sumadoras marca Canon P200-DH III	175.00	700.00		
	4	Calculadoras marca Casio MS-470LB	85.00	340.00		
	2	Regletas de energía	30.00	60.00		
Papelería y útiles	1	Cronómetro marca Casio	400.00	400.00	428.00	28,103.00
	5	Resmas de Hojas tamaño carta en blanco	23.00	115.00		
	50	Fólderes tamaño carta	0.45	22.50		
	2	Cajas de Ganchos para fólдер	20.00	40.00		
	10	Lapiceros color negro Bic	1.10	11.00		
	10	Lápices	0.90	9.00		
	2	Borradores	1.20	2.40		
	2	Sacapuntas	1.25	2.50		
	5	Rollos de Tape	1.75	8.75		
	2	Cajas de Clips	2.25	4.50		
	1	Taperas	5.50	5.50		
	1	Engrapadoras	6.90	6.90		
	3	Cajas de Grapas	4.60	13.80		
	1	Saca grapas	1.30	1.30		
	1	Saca bocados (rollos de papel para sumadora)	7.50	7.50		
	1	Correctores para tinta de Lapicero	2.75	2.75		
	2	Sellos de hule	13.00	26.00		
	3	Almohadillas	2.20	6.60		
	5	Cintas de impresión para sumadora	4.00	20.00		
	50	Fólderes colgantes para archivo	1.20	60.00		
1	Tinta para almohadilla	12.00	12.00			
10	Contómetros (rollos de papel para sumadora)	3.25	32.50			
5	Cuenta fácil	3.50	17.50			

5.1.3 Puestos de trabajo

Para la creación del puesto de encargado del centro de formación se necesitará un lugar donde ubicarlo y donde pueda hacer efectiva su enseñanza.

Este puesto tendrá que tener mucha comunicación con diferentes áreas del banco, debido a que influyen directamente con el desarrollo de su trabajo.

Se tendrá que ubicar en un punto donde la accesibilidad del área sea adecuada para el entrenamiento del nuevo personal, esto sin interrumpir el funcionamiento del centro de operaciones de la institución.

5.1.3.1 Ubicación

Por la relación que tendrá el encargado con los departamentos de recursos humanos, operaciones y negocios entre otros, se recomienda que la ubicación del lugar sea neutral entre ellos, pero por su funcionalidad que se encuentre situado junto al área de capacitación.

Aprovechando espacios vacíos en las instalaciones del edificio utilizados por la empresa, se encontró un lugar cuyas dimensiones son apropiadas para las áreas de capacitación y formación,

Este espacio permitirá el fácil acceso al área de enseñanza y formación sin interrumpir las operaciones de funcionamiento en la organización.

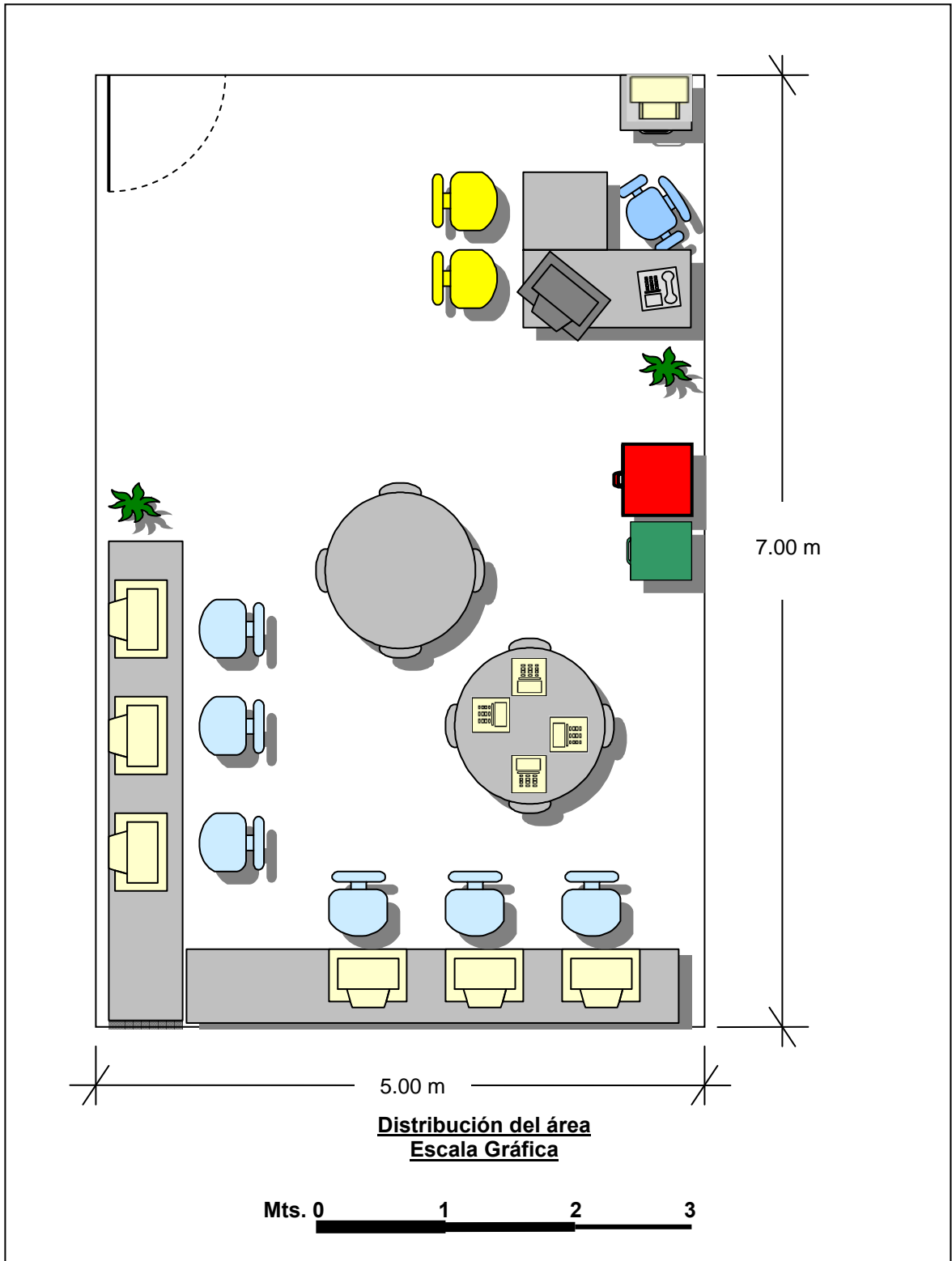
5.1.3.2 Área a utilizar

Debido a que para la implementación del centro de formación se necesitará un espacio físico, es necesario que las dimensiones de este lugar contemplen la cantidad de objetos y de personal que se ubicarán dentro de la instalación.

Esta distribución de espacio solicitado no requiere de algo complicado, ya que los objetos a colocar son grandes fácilmente de maniobrar y ubicar correctamente.

A continuación se presenta un plano en la figura 11 donde se muestra el área y distribución del espacio que ocupará el nuevo centro de formación para adiestramiento.

Figura 11. Área a utilizar por el centro de formación



5.2 Relación costo-beneficio

Esta parte muestra la rentabilidad del proyecto, la cual esta determinada por la relación beneficio costo. Se detallará el desembolso monetario de la empresa, así como se cuantificará el beneficio que a la organización recibirá por implementar el área de formación para nuevos colaboradores.

5.2.1 Costos

Estos registran cualquier egreso monetario que tenga que incurrir la institución en la implementación y seguimiento del área de adiestramiento.

5.2.1.1 Costos fijos

En la tabla XXXIII se describen los costos fijos que se necesitarán utilizar en el área de adiestramiento, costos basados en precios promedio que se manejan en el mercado de instituciones bancarias.

Tabal XXXIII. Costos fijos

Nombre del costo fijo	Monto en "Q"
➤ Espacio físico a utilizar (salón)	Q. 2,000.00
➤ Servicio de limpieza	Q. 400.00
➤ Sueldo del encargado	Q. 3,500.00
➤ Pago patronal (12.67%)	Q. 443.45
TOTAL	Q. 6,343.45

5.2.1.2 Costos variables

Para determinar el consumo de energía que utilizará el área, se estimó un consumo promedio de 250 Kwh. mensuales, a un costo de Q. 1.1502 / kwh. El costo entonces por energía se estimará de la siguiente manera:

$$250 \text{ Kwh.} \times \text{Q. } 1.1502 / \text{kwh.} = \text{Q. } 287.55 \approx \text{Q. } 300.00$$

El costo por compra de papelería y útiles, se estimará con base a los materiales mas agotables utilizados para la enseñanza y antes descritos en la Tabla XXXII.

El pago del consumo de agua se estimará en Q. 150.00 y el consumo de red telefónica en Q. 200.00, esto por la afluencia del personal que estará en circulación por el área de adiestramiento y comunicación que se tendrá que tener con otras áreas.

A continuación, en la Tabla XXXIV se describen los costos variables que se necesitarán para utilizar en el área de adiestramiento.

Tabla XXXIV. Costos variables

Nombre del costo variable	Monto en "Q"
➤ Energía eléctrica	Q. 300.00
➤ Teléfono	Q. 200.00
➤ Agua	Q. 150.00
➤ Papelería y útiles	Q. 300.00
TOTAL	Q. 950.00

El costo total estimado para poder poner en marcha el proyecto y darle seguimiento al área de adiestramiento para nuevos colaboradores se detalla en la Tabla XXXV.

Tabal XXXV. Costos totales

Nombre del Costo	Monto en "Q"
Implementación	
➤ Costo de cableado de red (Costo estimado)	Q. 700.00
➤ Costo de remodelación del local (costo estimado)	Q. 700.00
➤ Costo administrativos de implementación (Tabla XXXII)	Q. 28,103.00
➤ Costos fijos (local y servicio de limpieza)	Q. 3,300.00
Total	Q. 32,803.00
Seguimiento	
➤ Prestaciones laborales (Bono 14 y aguinaldo, uno cada semestralmente)	Q. 3,500.00
➤ Costos fijos (sueldo del encargado y pago patronal, servicio de limpieza, local)	Q. 6,343.45
➤ Costos variables (energía eléctrica, servicio telefónico, suministro de agua, papelería y útiles)	Q. 950.00
Total mensual (10 meses en el año)	Q. 7,293.45
Total cada 6 meses (2 meses en el año)	Q. 10,793.45

5.2.2 Beneficios

Estos describen toda la retribución cuantitativa y cualitativa que recibirá la institución al invertir para la implementación del centro de formación.

5.2.2.1 Servicios

Los beneficios en cuanto a servicios se refiere, se enumeran de la siguiente manera:

- Mejor atención al cliente
- Agilización de operaciones
- Mejor conocimiento de cada operación a realizar
- Aumento de productividad
- Aumento de capacidad para toma de decisiones
- Mayor participación del personal para resolución de conflictos
- Minimización de errores en procesos y operaciones
- Mayor competitividad de la empresa en el mercado
- Reducción de tiempo perdido
- Descongestionamiento en las estaciones de trabajo

5.2.2.2 Institución

Con base a la investigación realizada y a la recopilación de datos estimados en el mercado bancario, se consideró un promedio de ganancias por recepción de pagos por cuenta ajena, por capital prestado y su recuperación en el tiempo, por diferenciales en la compra de divisas y en la venta de cualquier otro producto del Banco.

En consideración a lo mencionado anteriormente, se logró determinar el beneficio que obtendrá el banco al implementar el centro de formación.

En la Tabla XXXVI se muestra la ganancia mensual que produciría un colaborador nuevo si se implementara el proyecto con un beneficio incrementado del 61%.

Tabla XXXVI. Ganancia total mensual generada por la suma de la ganancia de cada colaborador nuevo según su puesto

<i>Primer mes</i>	<i>Ganancia Actual</i>	<i>% sugerido de incremento con proyecto</i>	<i>Ganancia con proyecto</i>
Puesto			
Ejecutivo de negocios			
Ejecutiva de atención al cliente			
Receptor pagador			
Receptor encargado			
Total	1,241.33	61%	2,000.83

Los siguientes datos que se presentan a continuación en la Tabla XXXVII, son una cantidad ficticia estimada de personas ingresadas como mínimo mensualmente a los puestos. Cantidad que tomaremos como muestra para efectos de cálculos.

Tabla XXXVII. Ingreso de personal nuevo

<i>Promedio mensual de Ingreso de personal</i>	
Puesto	Cantidad
Ejecutivo de negocios	5
Ejecutiva de atención al cliente	4
Receptor pagador	5
Receptor encargado	1
Total	15

La nueva ganancia para la organización, si se implementara el proyecto, se calculará multiplicando: la cantidad estimada de personas nuevas ingresadas por la ganancia total mensual generada por un colaborador nuevo en cada puesto.

A continuación se presenta en la Tabla XXXVIII, el detalle de las ganancias que se obtendrían actualmente en comparación con las ganancias proyectadas por la implementación del proyecto, todo esto por la cantidad de personas que se estimaron ingresarían mensualmente a los puestos a trabajar en el adiestramiento.

Tabla XXXVIII. Incremento de ganancias

<i>Primer mes</i>			
Puesto	<i>Ganancia</i>		Incremento de Ganancia
	Actual	Con Proyecto	
Ejecutivo de negocios			
Ejecutiva de atención al cliente			
Receptor pagador			
Receptor encargado			
Ganancia total	18,620.00	30,012.50	11,392.50

Realizando una operación de resta entre la suma de las ganancias estimadas con proyecto y la suma de las ganancias actuales, el beneficio monetario que se obtendría por la implementación del proyecto de adiestramiento sería de Q.11,392.50 mensuales, arriba de lo que se obtendría en la actualidad.

Cálculos de la relación beneficio costo.

Aplicando la formula de relación beneficio costo el resultado queda de la siguiente forma:

Fórmula:

Beneficios / Costos

- Ganancia mensual con proyecto Q. 30,012.50 (Tabla XXXVIII)
- Costo total (en 10 meses del año) Q. 7,293.45, Q. 10,293.45 (en 2 meses del año) y costos de implementación Q. 32,803.00 (Tabla XXXV).

$$\frac{\text{Beneficio 1er año}}{\text{Costo 1er año}} = \frac{(12) (30,012.50)}{(7,293.45) (10) + (10,793.45) (2) + 32,803.00}$$

$$\frac{\text{Beneficio 1er año}}{\text{Costo 1er año}} = \frac{360,150.00}{127,324.40} = 2.83$$

Como el resultado de B/C es mayor que 1, esto implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable, por que por cada quetzal invertido, generará una ganancia de Q2.83.

El punto de equilibrio para este proyecto esta determinado por la siguiente cantidad:

Fórmula: (PE Método matemático)

$$\text{PE} = \text{Costos fijos} \div [1 - (\text{costos variables} \div \text{ventas netas})]$$

- Costos fijos Q. 6,343.45 (Tabla XXXIII) por 12 meses es igual a Q. 76,121.40.
- Costos variables Q. 950.00 (Tabla XXXIV) por 12 meses es igual a Q. 11,400.00.
- Ventas netas o en este caso ganancias Q. 30,012.50 (Tabla XXXVIII) por 12 meses es igual a Q. 360,150.00.

$$PE = \frac{76,121.40}{1 - \frac{11,400.00}{360,150.00}} = \frac{76,121.40}{0.97} = 78,609.67$$

Si se genera en el año un ingreso de Q. 78,609.67, se estará en el punto donde no hay ganancia ni perdida en el proyecto.

El período de devolución de lo invertido está dado por la siguiente formula la cual fue descrita en el capitulo uno:

Fórmula:

$$PD = [(Costo - valor asegurado) \div total ingresos incrementados y/o reducción de gastos] \times 12 \text{ (meses)}$$

- Ventas netas o en este caso ganancias Q. 30,012.50 (Tabla XXXVIII) por 12 meses es igual a Q. 360,150.00.
- Costo total: 10 meses del año por Q. 7,293.45 más Q. 10,293.45 por 2 meses del año más costos de implementación Q 32,803.00 (Tabla XXXV) es igual a Q 127,324.40.
- Valor asegurado por mejora Q. 0.00.

$$PD = \left[\frac{(127,324.40 - 0.00)}{360,150.00} \right] \times 12 = 4.24$$

Comprobación:

$$4.24 \times 30,012.50 = 127,324.40$$

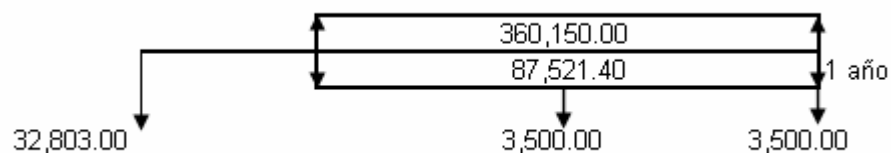
En 4.24 de mes, aproximadamente 4 meses y 8 días, se estará recuperando la inversión.

El valor presente neto:

Fórmula:

$$VPN = [\text{Dif. (Beneficio - Costo)}] (P/A, i, n) - \text{costo de inversión} - \text{costo (P/F, i, n)}$$

Está dado por:



$$360,150.00 - 87,521.40 = 272,628.60$$

$$VPN = 272,628.60 (P/A, 42\%, 1) - 32,803.00 - 3,500.00 (P/F, 42\%, 0.5) - 3,500.00 (P/F, 42\%, 1)$$

$$VPN = 191,991.97 - 32,803.00 - 127.65 - 2,200.17 = 156,861.16$$

Lo que nos dice el VPN es que los beneficios que se obtendrían a futuro, hoy en día ascienden a la cantidad de Q. 156,861.16.

5.3 Puesta en marcha

Para la puesta en marcha del presente proyecto, se necesita la aprobación de la Gerencia General, quien se encargará de dar su visto bueno, basado en el detalle económico presentado anteriormente; y la disposición de querer subir el nivel de efectividad de los colaboradores nuevos que pretendan ser parte de la institución.

De la misma forma, la Gerencia General será la encargada de establecer el periodo de iniciación del área de adiestramiento de acuerdo a las posibilidades económicas.

.

5.4 Seguimiento

Si la Gerencia aprobara el proyecto de formación para nuevos colaboradores, el seguimiento se realizará de la siguiente forma:

- Entrevistas de actualización de temas para mejoras de los programas de adiestramiento.
- Evaluación de desempeño del personal egresado del centro de formación.
- Investigación de campo con respecto a temas de actualidad
- Implementación de nuevos puestos a trabajar.
- Actualización de programas, para desarrollar el mejor desempeño del aprendiz.

CONCLUSIONES

1. El adiestramiento al nuevo colaborador le proporcionará el material y herramientas necesarias para que conozca claramente las operaciones, procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la institución.
2. El programa del centro de formación se creó para desarrollar la confianza del colaborador en sí mismo y en lo que aprendió, mediante una enseñanza especializada y más personalizada, basada en ejercicios prácticos que le ayudarán a aclarar sus dudas.
3. Mediante la implementación de prácticas, ensayos y talleres establecidos en los programas de adiestramiento, se le enseña al colaborador a utilizar de una mejor forma los recursos proporcionados por el banco, logrando así la reducción de gastos innecesarios en materiales, útiles, papelería y suministros.
4. Se podrá llevar el control de lo que el empleado nuevo aprende referente a su trabajo, mediante el contenido establecido en los programas.
5. El encargado de formación podrá medir el desarrollo y desempeño del nuevo colaborador en la etapa de adiestramiento a través de punteos establecidos para cada actividad a desarrollar.

6. La etapa de formación le enseña al nuevo personal a conocer y ofrecer los productos del banco de una manera eficaz, logrando así ampliar la opción de una oportunidad de negocio.

7. Todo programa a implementar debe ser medido en su ejecución, esto para poder determinar deficiencias, tomar medidas de corrección y generar un mejor provecho del mismo, por lo que se crearon plantillas de seguimiento y guías de entrevistas para fortalecer y proponer mejoras dentro de las actividades de formación.

RECOMENDACIONES

1. Al momento de implementar el programa de adiestramiento para nuevos colaboradores, se le debe dar seguimiento al proyecto, con el propósito de que se logre obtener los resultados esperados.
2. El encargado del centro de adiestramiento para nuevos colaboradores deberá actualizarse constantemente en cuanto al contenido de sus programas, temas de actualidad y métodos de enseñanza, para que el personal a su cargo adquiera mayores conocimientos y pueda estar al día en todo lo relacionado a las tareas y funciones que debe desempeñar.
3. Se debe contar con el equipo adecuado (Computadoras, escritorios, sillas, mesas, archivos, etc.), el cual tiene que cumplir con los requerimientos establecidos en el presente trabajo para que se obtenga el rendimiento esperado del centro de formación.
4. El lugar que se va a utilizar para crear el centro de adiestramiento debe reunir por lo menos las siguientes características: ser un lugar amplio, con bastante claridad y ventilación, contar con los servicios básicos (sanitarios, energía eléctrica, agua y teléfono); y se debe tomar en cuenta que no es aconsejable que se ubique en un lugar donde obstaculice las operaciones de la empresa.



5. Conforme avanza el proyecto, se debe considerar, para un mejor funcionamiento de la institución, incluir todos los puestos operativos, así como una persona que asista al encargado de formación en las labores de enseñanza, esto dependiendo del desarrollo y exigencias realizadas al área.

6. Se podría incluir en el área de adiestramiento un programa de desarrollo para todos los colaboradores que quieran superarse y hacer carrera en la organización.

BIBLIOGRAFÍA


1. Black, James. Preparación de Personal Competente. México, Editorial CECSA. 1969.
2. Burbano, Jorge y Alberto Ortiz. Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos. Editorial McGraw-Hill. 2da. Edición.
3. Centro Regional de Ayuda Técnica. Manual de adiestramiento y consulta para Análisis de Puestos. Editorial Trillas, 1972.
4. Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos". Colombia, Mc Graw Hill. 699pp.
5. Cruz, Virma. Diseño de un programa de capacitación basado en competencias laborales para las instituciones bancarias. Tesis de Administración de Empresas. Guatemala. Universidad Mariano Gálvez. Facultad Ciencias de la Administración, 2003. 137pp.
6. Dowling, John R. y Robert P. Drolet. Cómo desarrollar un Programa de Capacitación y entrenamiento. México, Nueva Editorial Interamericana, 2001. 150pp.
7. Girón, Juan. Inducción, Sistema para el personal de nuevo ingreso. Tesis de Administración de Empresas. Guatemala. Universidad Mariano Gálvez, Facultad de Ciencias de la Administración, 1991.
8. Grijalva, Marisa. Integración del recurso humano y optimización de bodega para la oficina pastoral social del arzobispado de Guatemala -OPSAG-. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003. 267pp.
9. Maradiaga, Cesar. Las metas actuales de la capacitación y de la rehabilitación laboral, sus ajustes y reajustes. Madrid. Biblioteca de Ciencias Sociales, 1961, 398pp.

10. Paz, Ledda. Diseño del departamento de Recursos Humanos en la facultad de Ingeniería. Tesis Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala .Facultad de Ingeniería, 1999. 229pp.
11. Reyes, Agustín. Administración Moderna. 15va. edición. México: Editorial Limusa. 1994. 480pp.
12. Reyes, Agustín. Análisis de Puestos. México, Editorial Limusa-Wilay 1966.
13. Sherman, Arthur y Georg Bholander. Administración de los Recursos Humanos. México, Grupo Editorial Iberoamericano. 1994.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

APÉNDICE 1

Figura 12. Manual de seguridad de documentos y moneda

			
Vigencia: 2006	Código:	Última actualización: 2006	Página: 1 de 23
Alcance: <p style="text-align: center;">INSTITUCIÓN BANCARIA.</p>			
Título: <p style="text-align: center;">MANUAL DE SEGURIDAD Y MONEDA</p>			
Etapas	Nombre y cargo	Firma	
Elaborado por:			
Aprobado por:			

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Seguridad en documentos y moneda

Este documento servirá para enseñarles cómo detectar e identificar documentos falsos, que por alguna razón quieran infiltrar mediante el departamento de caja del Banco.

Moneda quetzal:

1. Compare el billete sospechoso con otro que sea auténtico.



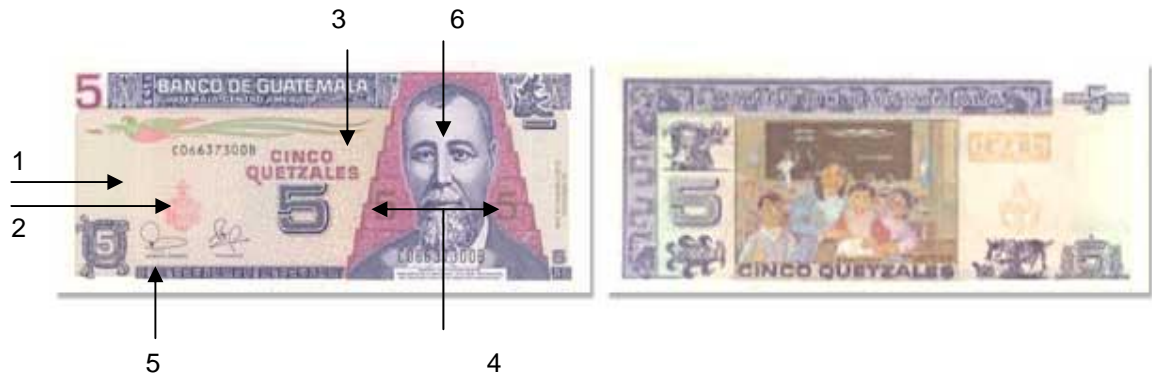
2. El billete falso presenta las siguientes características:

- a) Está impreso en papel corriente.
- b) Presenta imitación de fibrillas visibles (pintadas o pegadas).
- c) No contiene marca al agua ni hilo de seguridad. En algunos son imitados.
- d) No contiene alto relieve, (impresión plana).
- e) No contiene imagen latente.
- f) El microtexto no se lee claramente.
- g) No contiene banda holográfica; en algunos casos adhieren una cinta reflectiva al billete de 100 Quetzales.
- h) No incluye impresión tipográfica en el número de serie.
- i) Estas reproducciones están impresas a base de puntos finos (inkjet), y la tinta tiene un brillo particular tipo fotocopia.



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Cinco quetzales

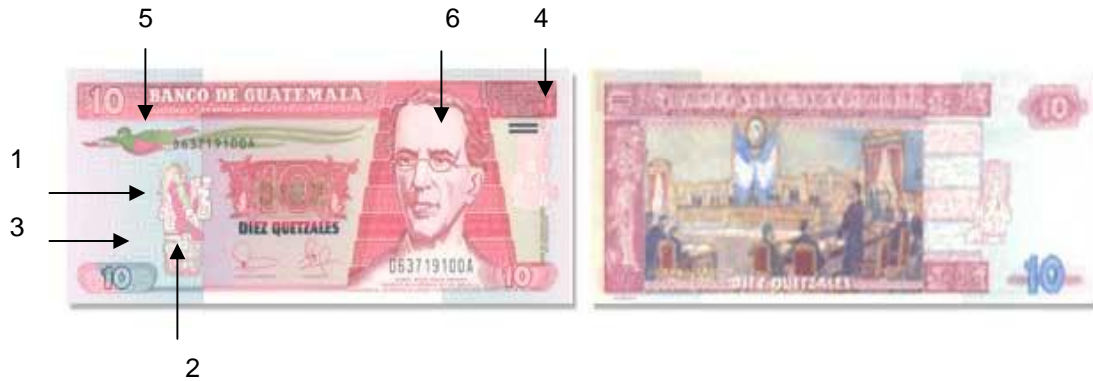


El billete de cinco quetzales incluye el retrato del general Justo Rufino Barrios en el anverso. En el reverso aparece la Alegoría a la enseñanza. El color dominante del billete es el lila.

1. Fibrillas visibles: son pequeños filamentos de colores que se encuentran sobre el papel (anverso, reverso).
2. Diseño coincidente: figura maya que al verla a contraluz hace coincidir los colores y detalles con la misma figura impresa en el reverso.
3. Fondos de seguridad: están impresos con diseños finos, que forman figuras de alta complejidad.
4. Números evanescentes: al inclinar el billete a la altura de los ojos, se puede observar las siglas "BG".
5. Microtexto: tipo de texto a escala diminuta, que puede ser leído utilizando una lente de aumento.
6. Grabado principal: aparece impreso en alto relieve y es posible percibirlo por medio del tacto.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Diez quetzales

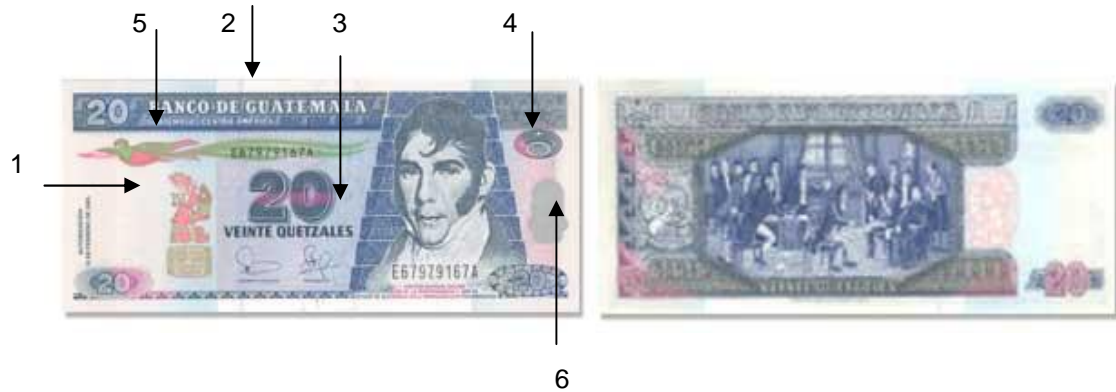


El billete de diez Quetzales incluye el retrato del general Miguel García Granados en el anverso. En el reverso aparece la representación de una sesión de la Asamblea Nacional Legislativa de 1872, que resalta el trabajo legislativo del general. El color dominante del billete es el rojo.

1. Fibrillas visibles: son pequeños filamentos de colores que se encuentran entre el papel (anverso y reverso).
2. Diseño coincidente: figura maya que al verla a contraluz hace coincidir los colores y detalles con la misma figura impresa en el reverso.
3. Fondos de seguridad: están impresos con diseños finos, que forman figuras de alta complejidad.
4. Imagen latente: al inclinar el billete a la altura de los ojos, se puede observar las siglas "BG" y la denominación "10".
5. Microtexto: tipo de texto a escala diminuta, que puede ser leído utilizando un lente de aumento.
6. Grabado principal: aparece impreso en alto relieve y es posible percibirlo por medio del tacto.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Veinte quetzales



El billete de veinte quetzales presenta en su anverso el retrato del doctor Mariano Gálvez, prócer de la Independencia y Jefe del Estado de Guatemala en la Federación de Estados de Centro América. En el reverso incluye la representación de la Firma del Acta de Independencia Centroamericana, para resaltar dicho acto histórico. El color dominante de este billete es el azul.

1. Marca al agua: la concentración balanceada de fibras de algodón permite observar a trasluz la efigie de Tecún Umán con características claroscuros.
2. Hilo de seguridad: se encuentra entretejido en el papel. El hilo es sintético y de color plateado. Se puede observar a trasluz.
3. Fibrillas visibles: son pequeños filamentos de colores que se encuentran en la superficie del papel (anverso).
4. Imagen latente: al inclinar el billete a la altura de los ojos, se puede observar las siglas "BG" y la denominación "20".
5. Microtexto: tipo de texto a escala diminuta, que puede ser leído utilizando un lente de aumento
6. Emblema: figura maya que al verla a contraluz se puede observar las siglas BG.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Cincuenta quetzales



El billete de cincuenta quetzales presenta en su anverso el retrato del ex Ministro de Hacienda Carlos Zachrisson, y en el reverso figura un cuadro alusivo al corte de café, porque representa el producto de exportación. El color dominante de este billete es el anaranjado.

1. Marca al agua: la concentración balanceada de fibras de algodón permite observar a trasluz la efigie de Tecún Umán con características clarosucos.
2. Hilo de seguridad: se encuentra entretejido en el papel. El hilo es sintético y de color plateado. Se puede observar a trasluz.
3. Fibrillas visibles: son pequeños filamentos de polímero de colores que se encuentran en la superficie del papel (anverso).
4. Imagen latente: al inclinar el billete a la altura de los ojos, se puede observar las siglas "BG" y la denominación "50".
5. Microtexto: tipo de texto a escala diminuta, que puede ser leído utilizando un lente de aumento
6. Fondo de seguridad: es una impresión plana que forma figuras de alta complejidad.



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Cien quetzales



El billete de cien Quetzales presenta en su anverso el retrato del obispo y licenciado Francisco Marroquín; y en el reverso muestra el edificio de la Universidad de San Carlos de Borromeo, fundada en 1676 en Antigua Guatemala. El color dominante de este billete es el sepia.

1. Marca al agua: la concentración balanceada de fibras de algodón, permite observar a trasluz la efigie de Tecún Umán con características claroscuras.
2. Hilo de seguridad: se encuentra entrettejido en el papel. El hilo es sintético y de color plateado. Se puede observar a trasluz.
3. Fibrillas visibles: son pequeños filamentos de polímero de colores que se encuentran en la superficie del papel (anverso).
4. Imagen latente: al inclinar el billete a la altura de los ojos, se puede observar las siglas “BG” y la denominación “100”.
5. Microtexto: tipo de texto a escala diminuta, que puede ser leído utilizando un lente de aumento
6. Banda holográfica: posee acción reflejante; en ella se puede observar las siglas “BG” que denominan a “Banco de Guatemala”, así como “100” con efecto tridimensional.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	



Las siguientes denominaciones de billetes todavía pueden estar en circulación, solamente que en un menor flujo, debido a el reemplazo que tuvieron por las monedas de su mismo valor.

Un quetzal



Cincuenta centavos de quetzal



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Moneda dólar:

Cómo detectar dólares falsos:

Papel:

Para detectar que los billetes de 100 y 20 dólares o alguna otra nominación, sean falsos, se recomienda el tacto como primer recurso, ya que la textura del billete falso es más burdo que el genuino. Los billetes falsos presentan al tacto una especie de cera, cuando el genuino es más fino pero no seboso.

Otra característica inconfundible de una falsificación es el color. Los billetes auténticos tienen combinaciones de colores pálidos y vivos, muy difíciles de copiar. Compare los colores con un billete genuino. El color del papel en el dólar falsificado es muy claro, mientras que en el genuino es ámbar (entre beige y blanco). Además presenta tonalidades brillantes y contrastes.

Verdadero Falso



Retrato:

El retrato genuino parece "vivo" y se distingue bien del fondo. El falso tiene menos detalles y los bordes se funden con el fondo.

Verdadero Falso



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

Borde:

Las líneas finas en el borde de un billete original son claras y están unidas. En uno falso, las líneas generalmente son difusas y no se distinguen correctamente.

Verdadero Falso



Número de serie:



Los números de serie genuinos tienen un estilo distintivo y están perfectamente espaciados. Están impresos con la misma tinta que el sello del Tesoro. En un billete falso el número de serie difiere en el color y el detalle con respecto al sello del Tesoro. Tampoco están bien espaciados y/o alineados.

Verdadero Falso



Frotación:

Doblando el billete con el dedo índice por la parte donde haya dibujo y color, se frota sobre un papel (de preferencia de color blanco) el cual dejará una marca verde oscuro, pero no quedará raspado en la parte que se frotó, porque de ser así, la evidencia apunta a que se trata de un billete falso.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

Marca de agua o "Gota de agua":

Es uno de los más antiguos métodos de seguridad. Diferencias de espesor en el papel crean zonas oscuras y claras, las que generan una imagen al trasluz. Se imitan con impresiones grasas, de cera o tinta amarilla.

Los dólares falsos de 100 presentan la figura de Franklin en forma muy obvia que se ve a simple vista, lo cual no ocurre en los billetes verdaderos.

Hilo de seguridad segmentado:

Partes del filamento aparecen en el frente del billete como segmentos plateados. Los falsificadores los imitan imprimiendo los segmentos con tinta metálica plateada. En los billetes genuinos, mirando al trasluz, se ve una línea llena.

Bajo la lupa las líneas, en los billetes auténticos se ven nítidas, mientras que las falsificaciones hechas con "láser" o tricromía se ven como puntitos que crean ilusión de una línea.



Hebras:

A la pasta del papel se agregan hebras de seda u otras fibras. Se pueden ver con una lupa. Los falsificadores las imitan con lápices de colores.

Los dólares verdaderos muestran en alguna de sus dos caras una especie de pelusas o pedazos de hilo color café, mientras que las imitaciones carecen de ellos.

Luz violeta:

Bajo la luz violeta, el billete tiene que conservar su color, y todas las imágenes. La Faja de seguridad aparece en color fluorescente (sin que se lea el texto) en los billetes nuevos de U\$S 5, 10, 20 y 50; no así en los billetes de U\$S100 (en éste se ve la faja y se lee la sigla).

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

Si en el billete de U\$S100 se ve la faja de amarillo oscuro, el billete es falso. En algunos billetes falsos, bajo la luz violeta el papel se vuelve blanco por completo.



Pequeños pelos de colores:

El billete, presenta algunos pelos de colores adheridos, los cuales NO resaltan ante la luz violeta.

Posición de las características más importantes

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Valor del billete 2 Retrato 3 Microimpresión 4 Patrón impreso de líneas finas 5 Número de serie 6 Letra y número de cuadrante 7 Sello de la Reserva Federal | <ul style="list-style-type: none"> 8 Hilo de seguridad 9 Letra/Número de la Reserva Federal 10 Serie 11 Sello del Tesoro 12 Letra y número de placa frontal 13 Número de placa reverso 14 Marca de agua 15 Tinta de color variable |
|--|--|



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	



Continuación

Un dólar



Dos dólares



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

Cinco dólares



Diez dólares



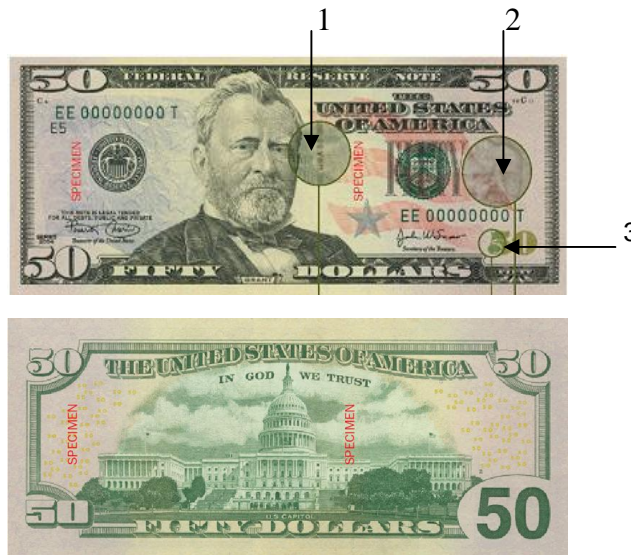
	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación



Veinte dólares



Cincuenta dólares (nueva emisión)



1. Hilo de seguridad: refleja contra la luz brillante el hilo de seguridad, de cerca se observan las siglas USA 50 y una bandera pequeña, este hilo brilla intensamente y es de color amarillo cuando se sostiene bajo luz ultravioleta.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	



Continuación

2. Marca de agua: es una imagen débil propia del papel y puede ser vista de ambos lados del billete, similar al rasgo grande del presidente Ulises S. Grant.
3. Color de tinta cambiante: el número 50 en la esquina derecha más baja en el anverso del billete cambia de color.

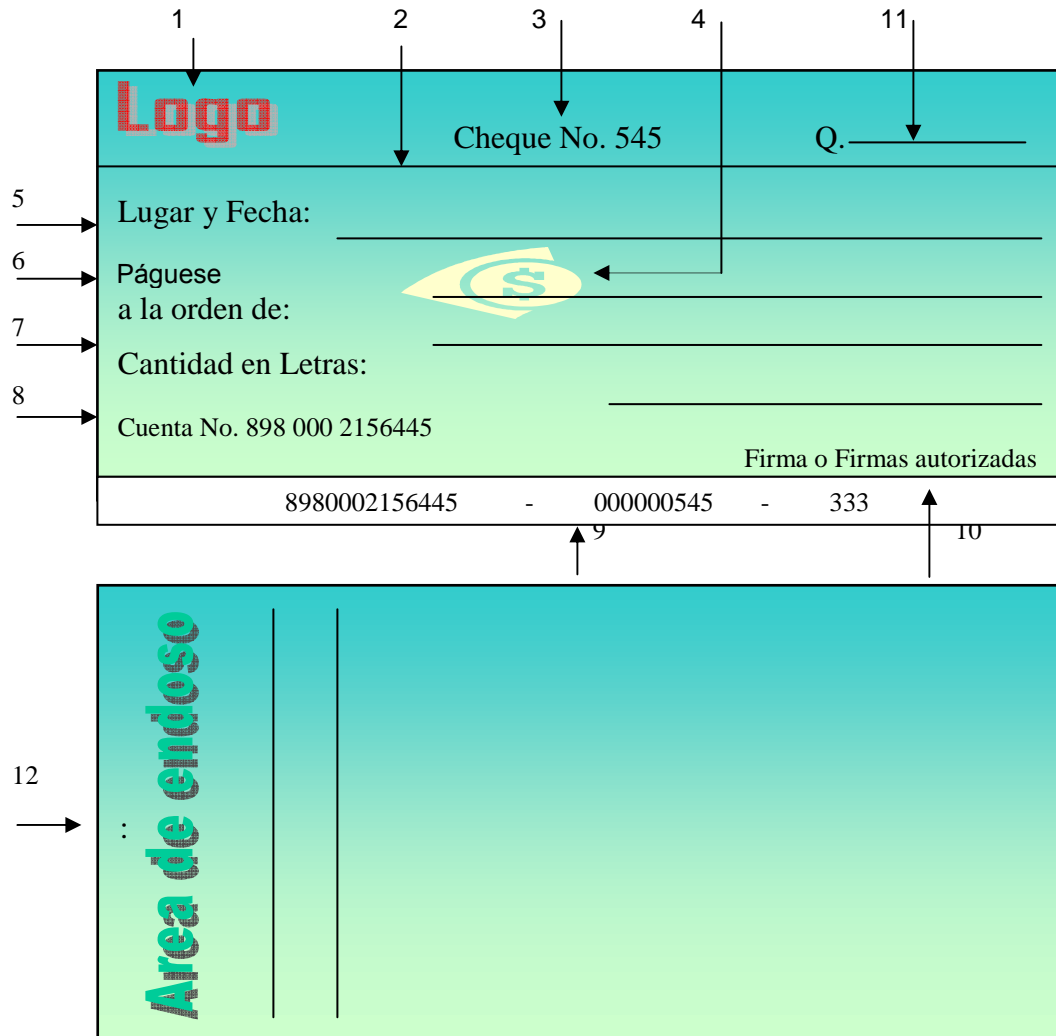
Cien dólares





Fuente: w.w.datcomsystem.com/billetes. Banco de Guatemala.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Documentos: *el cheque*



1. Logotipo de la entidad bancaria.
2. Líneas de separación que están compuestas por el nombre completo de la entidad bancaria en letra diminuta.
3. Número de cheque.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

4. Marca que identifica la legitimidad de su creación.
5. Lugar y fecha.
6. Nombre de la persona que tiene derecho a cobrar el cheque.
7. Cantidad monetaria en letras.
8. Número y nombre de la cuenta.
9. Código de seguridad del cheque.
10. Firma o firmas autorizadas.
11. Cantidad en números.
12. Área de endoso.

Documentos: de identificación en Guatemala



Identificación, en el campo criminalístico, es la serie de características que posee una persona que hacen determinar a quién corresponden las mismas.

En otras palabras, la identificación se refiere a los rasgos físicos, psíquicos, biológicos, sociales y a todos los elementos que conforman la personalidad del hombre que hacen posible su individualización.

Cédula de vecindad

La cédula de vecindad consta de las siguientes partes:

Portada: en la primera hoja aparecen los decretos de ley, No. de orden y número de registro, sello de la municipalidad que extiende el documento. También se encuentra el número de carnet o correlativo de la Tipografía Nacional, la cual asigna un rango específico a cada municipalidad (según requerimiento), sirve de referencia para establecer si la municipalidad que extendió la cedula, le fue asignado ese rango.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

Número de orden: consiste en una letra y número idéntico de identificación, para todos los municipios y cabeceras departamentales de cada uno de los departamentos de la república.

Número de registro: es propio de cada municipio y se usa correlativamente al emitirse una cedula. Este número puede repetirse en cada uno de los municipios de un departamento.

Fotografía del vecino poseedor de la cédula: en ella se estampa el sello de la municipalidad que la emite.

Huella dactilar del pulgar derecho: impresión que va plasmada en el documento.

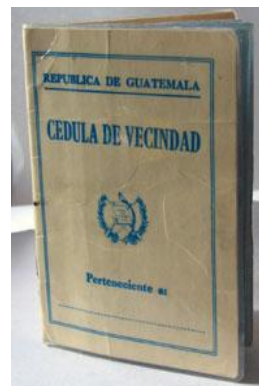
Generales de la persona: nombre, fecha y lugar de nacimiento, nombre de los padres, estatura, color de tez, cabello, ojos, además de las señas particulares visibles.

Fecha de emisión del documento

Firma del vecino

Firma y sello del alcalde

La cédula de vecindad es un documento de fácil falsificación debido a que no reúne las medidas de seguridad necesarias, aunque muchas municipalidades han implementado ciertas medidas de seguridad, pero no son efectivas.



	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación



Medidas de seguridad

1. No aceptar cédulas:
 - a. Borrosas y oscuras.
 - b. Que no se miren los sellos de la municipalidad.
 - c. Que tenga alteraciones, tachones o borrones.
 - d. Que no coincida algún dato.
2. Al solicitar fotocopia de cédula que sea completa (de pasta a pasta).
3. Hacer comparaciones de sellos y firmas.
4. Verificar que el código o número de orden corresponda al departamento, según la siguiente tabla:

Código	Departamento	Código	Departamento
A-1	Guatemala	L-12	San Marcos
B-2	Sacatepequez	M-13	Huehuetenango
C-3	Chimaltenango	N-14	Quiché
D-4	El Progreso	Ñ-15	Baja Verapaz
E-5	Escuintla	O-16	Alta Verapaz
F-6	Santa Rosa	P-17	Peten
G-7	Sololá	Q-18	Izabal
H-8	Totonicapán	R-19	Zacapa
I-9	Quetzaltenango	S-20	Chiquimula
J-10	Suchitepequez	T-21	Jalapa
K-11	Retalhuleu	U-22	Jutiapa

El pasaporte

Es una libreta impresa que presenta un fondo de seguridad, con una leyenda que dice Gobierno de Guatemala, ejecutado con tinta de color tenue y con carácter fugitivo, es decir, cuando este fondo es puesto en contacto con un componente químico conocido como Borra Tintas, esta leyenda desaparece juntamente con el texto que se haya intentado borrar, apareciendo impresas repetidas veces las palabras nulo falso, evidenciándose en forma física el intento de alteración del documento.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

El pasaporte tiene un número de serie, un número de registro y al igual que la cédula de vecindad, lleva las generales de la persona, la huella dactilar del dedo derecho, una fotografía y firma del titular del documento. Como el pasaporte es extendido por la Dirección General de Migración, lleva también la firma del director de esta dependencia estatal.



Falsificación de documentos

Falsificar es la acción de alterar, imitar, cambiar total o parcialmente el contenido de un documento.



Pasos a seguir para identificar un documento falso:

- a. Identificar y analizar detenidamente el documento (sellos, firmas, información, tipo de letra, etc.).
- b. Localizar errores, fallas técnicas, datos que no concuerdan.
- c. Probar la falsedad del documento.

Los errores son frecuentes en alguien que falsifica documentos, por ejemplo, no toman en cuenta muchas veces el rango, el cual no coincide (No. de carnet con la fecha de extensión o número de registro con la fecha de extensión).

Documentos dudosos

Un documento dudoso es aquel cuya autenticidad se disputa por cualquiera de las siguientes razones:

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	

Continuación

1. Documento cuya firma es dudosa: este grupo incluye aquellos documentos cuya firma es dudosa y se requiere verificar la misma. El documento puede ser un cheque, un pagaré, una nota, un recibo, una cédula, contrato, testamento o cualquier otro documento comercial.
2. Documentos falsificados: en este grupo se encuentran aquellos documentos en que parte del contenido ha sido falsificado, ya sea borrado, añadiendo, interlineando o sustituyendo.
3. Documentos totalmente falsificados: en este grupo se incluyen documentos que han sido totalmente alterados, como cédulas, fe de edad, sellos, contratos, manuscritos, etc.

Tipos de falsificaciones

1. Falsificación parcial: es cuando existe alteración de fechas, de datos, pero en el mismo documento legal.
2. Falsificación por imitación: es cuando se copian los datos exactos de un documento a otro, es una copia idéntica, y lo que viene variando son firmas y sellos.
3. Falsificación haciendo uso de los mecanismos legales: cuando hay contubernio de una persona particular, con algún empleado de determinada oficina administrativa que tenga que ver con documentos. Extiende partidas originales, para que una persona pueda obtener cédulas en alguna otra municipalidad.
4. Falsificación por raspado: valiéndose de cuchillas o pinzas y otros instrumentos, el sujeto raspa la letra o frase que se va a alterar, se puede descubrir el raspado mediante un simple examen de transparencia.
5. Falsificación por borrado: para borrar el documento puede usarse sustancias químicas que fácilmente pueden obtenerse en establecimientos comerciales. Se puede borrar todo un documento, un rasgo, palabra o cifras.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual de Seguridad de Documento y Moneda	Contiene 23 Páginas	



Continuación

Municipalidad de Guatemala


Relación numérica de cédulas, fechas de nacimiento y fecha de emisión

Número de Orden	No. de Registro		Fecha de Nacimiento		Fecha de emisión		Posibles Edades
	Del	Al	Del	Al	Del	Al	
A-01	000,001	100,000	1878	1920	1932	1939	127 – 85
A-01	100,000	200,000	1921	1935	1939	1954	84 – 70
A-01	200,000	300,000	1936	1944	1954	1963	69 – 61
A-01	300,000	400,000	1945	1950	1963	1969	60 – 55
A-01	400,000	500,000	1951	1954	1969	1974	54 – 51
A-01	500,000	600,000	1956	1960	1974	1978	49 – 45
A-01	600,000	700,000	1960	1965	1978	1983	45 – 40
A-01	700,000	800,000	1965	1970	1983	1988	40 - 35
A-01	800,000	900,000	1970	1975	1988	1993	35 - 30
A-01	900,000	1,000,000	1975	1979	1993	1997	30 - 26
A-01	1,000,000	1,100,000	1979	1983	1997	2000	26 - 22
A-01	1,100,000	1,100,000	1983	1984	2000	2002	22 – 21

Fuente: INTECAP.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

APÉNDICE 2
Tabla XLI. Manual general de enseñanza

		confidencial de uso interno	
Vigencia: 2006	Código:	Última actualización: 2006	Página: 1 de 8
Alcance:			
INSTITUCIÓN BANCARIA			
Título:			
MANUAL GENERAL DE ENSEÑANZA			
Etapas	Nombre y cargo	Firma	
Elaborado por:			
Aprobado por:			

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

Manual general de enseñanza

1. Políticas generales.

- a. El receptor pagador será el único responsable por todos los movimientos y transacciones efectuados a través de su caja y de la existencia física del dinero a su cargo.
- b. El cliente en retiros en efectivo en cuenta de ahorros deberá presentar **obligatoriamente** la **libreta de ahorros** y un documento de identificación, el cual podrá ser la cédula de vecindad o el pasaporte (en caso de que sea extranjero).
- c. Para poder realizar retiros en efectivo de tarjeta de crédito en caja, los tarjetahabientes deberán presentar, obligatoriamente, su tarjeta y su documento de identificación. (Cédula de vecindad o pasaporte si fuera extranjero).

2. Banco del sistema

2.1 Tarjeta de crédito

Es una tarjeta de crédito para el uso en comercios afiliados a su marca, cajas del Banco y cajeros automáticos.



Existen tres tipos de tarjetas:

2.1.1 Tarjeta Local:

Puede ser utilizada en Guatemala y Centro América, su consumo es en moneda nacional.

2.1.2 Tarjeta Internacional:

Puede ser utilizada en todo el continente americano, su consumo se comparte entre moneda nacional y moneda extranjera.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

2.1.3 Tarjeta oro:

Puede ser utilizada en todo el mundo, su consumo es compartido entre moneda nacional y moneda extranjera.

2.2 Créditos

Políticas generales

- El personal del banco que gestione un crédito, **obligatoriamente**, debe haber tenido a la vista las cédulas de vecindad originales de los intervinientes del crédito y verificar que éstas coincidan en su totalidad con las fotocopias que se adjuntan a la solicitud de crédito.
- Se debe realizar las comparaciones necesarias entre documentos originales y copias.
- Si los documentos no presentan alteraciones, debe registrar su nombre y firma en las fotocopias de la cédula de vecindad, con un sello, que indica lo siguiente: **“Doy fe de haber tenido a la vista los originales de este documento”**.
- Todos los estados de cuenta, copias de patentes y facturas que se adjunten a las solicitudes de crédito deben ser visadas, así como, de no cumplir con esta política y de existir anomalías en las solicitudes, se rechazará la solicitud.
- Queda prohibido quedarse con facturas o documentos (cédulas, etc.) originales de los clientes, estas deben ser devueltas inmediatamente después de haberlas reproducido.

Determinación del monto a otorgar

El cliente recibirá la cantidad de dinero solicitada, siempre y cuando el monto solicitado se ajuste a la política de créditos vigente. Todos los gastos que se generen en la formalización serán financiados, de manera que la suma total constituirá el “monto del crédito” a otorgar, o se descontarán del monto solicitado si el cliente así lo desea.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

Formalización

Todos los préstamos serán formalizados mediante la firma en un contrato de línea de crédito, en las oficinas del Banco. Es de carácter obligatorio que se presenten al banco a firmar dicho contrato, tanto el titular como el fiador. Estos deberán presentar su cédula de vecindad como forma de identificación.

2.3 Depósitos a plazo fijo



Las políticas para este tipo de captaciones, los términos y otras condiciones están contenidas en los reglamentos aprobados por el consejo de administración del banco, las más importantes están impresas en el anverso y reverso de los "Certificados de depósito a plazo fijo".

Para personas individuales:

- Documento de identificación de la(s) persona(s) que figurarán como titular(es) del CDP (cédula de vecindad o pasaporte si es extranjero).
- Llenar de forma completa el formulario de inicio de relaciones.
- IVE BA-01 a la cual debe ir adjuntada una copia de recibo de agua, luz o teléfono.

Para personas jurídicas:

- Fotocopia legalizada de la escritura de constitución de la sociedad con modificaciones.
- Fotocopia del nombramiento del representante legal.
- Fotocopia del punto de acta donde faculte al representante legal a abrir cuentas con el banco, si no lo especifica la escritura de constitución.
- Fotocopia de la patente de comercio.
- Número de identificación tributaria.
- Llenar de forma completa el formulario de inicio de relaciones IVE BA-02, a la cual debe ir adjuntada una copia de recibo de agua, luz o teléfono.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

- Fotocopia de la patente de sociedades (Para las sociedades anónimas).
- Fotocopia del estatuto con el acuerdo gubernativo de asociaciones y punto resolutivo donde figure la representación legal de la misma. (para las asociaciones).
- Documento de identificación de la (s) persona (s) que figurarán como titular (es) del CDP (Cédula de vecindad o pasaporte si es extranjero).

2.4 Cuentas de ahorro o monetaria

Constituyen políticas para este tipo de captaciones, las impresas en el Reglamento de Ahorro y que están a disponibilidad del cliente.



Los requisitos para la apertura de una cuenta de ahorros o monetarias, son los siguientes:

Para personas individuales:

- Fotocopia del documento de identificación del titular de la cuenta (Cédula de vecindad o pasaporte, si es extranjero).
- Llenar de forma completa el formulario de inicio de relaciones IVE-BA-01, a la cual debe ir adjuntada una copia de recibo de agua, luz o teléfono.

Para personas jurídicas:

- Fotocopia legalizada de la escritura de constitución de la sociedad con modificaciones.
- Fotocopia del nombramiento del representante legal.
- Fotocopia del punto de acta donde faculte al representante legal a abrir cuentas con el banco, si no lo especifica la escritura de constitución.
- Fotocopia de la patente de comercio.
- Número de identificación tributaria.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

- Llenar de forma completa el formulario de inicio de relaciones IVE-BA-02, a la cual debe ir adjuntada una copia de recibo de agua, luz o teléfono.
- Fotocopia de la patente de sociedades (para las sociedades anónimas).
- Fotocopia del estatuto con el acuerdo gubernativo de asociaciones y punto resolutivo donde figure la representación legal de la misma (para las asociaciones).
- Fotocopia del documento de identificación de las personas autorizadas a manejar la cuenta (cédula de vecindad o pasaporte, si es extranjero).

Los depósitos y retiros de ahorros pueden realizarse en cualquier oficina del Banco.

Los depósitos de ahorros podrán ser efectuados por terceras personas.



Para efectuar retiros de ahorros en cualquier agencia del Banco, el titular de la cuenta deberá presentar obligatoriamente su documento de identificación (cédula de vecindad o pasaporte, si es extranjero) si es para retiros en cuenta monetaria, si su cuenta es de ahorros deberá presentar su libreta de ahorros.

Los depósitos en cuentas de ahorros o monetarias, se pueden realizar en efectivo y cheque. Para el caso último, serán de libre disponibilidad una vez que se hayan hecho efectivos a través de la cámara de compensación.

Los depósitos de ahorros realizados con cheques, no devengarán intereses, sino hasta que haya sido liberada la reserva usual de cobro a través de la compensación y acreditados en la cuenta.

2.5 Políticas de empresas



Este módulo es realizado con el propósito que el colaborador conozca las políticas de las empresas a las cuales se les presta servicio.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

2.5.1 Empresa Eléctrica

Se podrán recibir siete tipos diferentes de pago los cuales son:

- a) Pago de energía: se podrá realizar el pago en este concepto si es un pago total, parcial o mes anterior. Todos estos pagos a excepción del pago total no exoneran el pago de mora o el corte del suministro de energía. Aquí también se podrán recibir pagos de exenciones del IVA.
- b) Anomalía: es el pago de una multa porque la persona alteró su contador, robó energía, etc.
- c) Depósitos: Este pago se realiza cuando la persona requiere por primera vez el suministro de luz en alguna construcción nueva.
- d) Reconexión: es el pago para que la Empresa Eléctrica vuelva a instalar el suministro de energía a algún lugar, casa, edificio, etc.
- e) Documentos sap: son pago de facturas por servicios que tienen relación con el suministro de energía.
- f) Documentos no sap: Es un pago que no tiene relación con el producto principal que es la energía, sino porque es bajo otros conceptos.
- g) Convenios de pago: son facturas de pago, las cuales tienen la función de colocar en plazos, la deuda de la persona con la Empresa Eléctrica.

	INSTITUCIÓN BANCARIA	2006	
	Manual General de Enseñanza	Consta de 8 Páginas	

2.5.2 Empagua

Únicamente se recibirán los pagos si:

- a) Son en efectivo.
- b) Si la persona lleva recibo.
- c) Si el recibo coincide con el saldo del sistema.
- d) No se pueden recibir pagos de facturas si éstas vienen con la fecha de banco expirada.
- e) Sólo se puede pagar el saldo del mes actual, no saldos vencidos.

2.5.3 Wackenhut

Esta empresa es la encargada del traslado de valores en efectivo, a este proceso se le denomina envío y recepción de remesas.

Para poder enviar las remesas se necesita tres cosas:

- a) Bolsa para enviar valores.
- b) Marchamo de seguridad.
- c) Hojas de registro de valores.

Las hojas de registros de valores vienen en cuadruplicado, esto para que le quede constancia a cada uno de los intervinientes de todo este proceso.

Fuente: Institución bancaria

APÉNDICE 3

Figura 13. Nombre del área a implementar



Figura 14. Logotipo de centro de formación

