

UNIVERSIDAD APEC  
BIBLIOTECA



**UNAPPEC**  
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales  
Escuela de Administración

**"Plan de capacitación para la motivación de empleados  
bancarios efectivos".**

**Caso: "Banco del Progreso". 2017**

Sustentantes:

Carlos Javier Polanco Espinal	2009-2210
Laurin Stephanie Álvarez Díaz	2010-0664
Heidy Lissette Paulino Medina	2011-2130

Asesores:

Lic. Triana Bello  
Lic. Víctor Herrera

Monográfico para optar por el título de:  
**Licenciado en Administración de Empresas.**

Distrito Nacional, República Dominicana

Abril 2017

**LIBRO DE RESERVA**  
Este libro de reserva  
NO debe ser sacado  
de la Biblioteca.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>v</b>

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES SOBRE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.**

1.1 .Antecedentes. ....	2
1.2. Conceptualización. ....	5
1.3. Describir el proceso de elaboración del plan de capacitación .....	7
1.4. Detección y análisis de las necesidades .....	7
1.5. Diseño del plan de capacitación.....	7
1.6. Validación del plan de capacitación .....	8
1.7. Ejecución del plan de capacitación .....	10
1.8. Evaluación del plan de capacitación .....	11
1.9. Características .....	14
1.10. Participantes.....	15
1.11. Importancia.....	16
1.12. Beneficios y Aportes.....	17
1.13. Proceso de Implementación.....	18
1.14. Sesiones .....	24
1.15. Sesiones Presenciales .....	24
1.16. Sesiones por e-mail.....	24
1.17. Modelo de plan de capacitación utilizado por entidades bancarias en la República Dominicana .....	25

## **CAPÍTULO II. BANCO DEL PROGRESO.**

2.1 Antecedentes .....	32
2.2 Misión, objetivos, visión y valores .....	33
2.3 Estructura Organizacional.....	35
2.4 Análisis de la necesidad de capacitación en las diferentes aéreas basado en la estructura organizacional .....	36
2.5 Proceso de Capacitación en Banco del Progreso .....	36
2.5.1 Participantes.....	36

2.5.3.2 Tipo .....	41
2.5.3.3 Herramientas. ....	41
2.5.3.4 Proceso de desarrollo y evaluación .....	41

### **CAPÍTULO III.**

## **RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

3.1 Resultados obtenidos luego de la implementación del plan de Capacitación.....	45
3.2 Plan de Mejora. ....	46

<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>vi</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>viii</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>xi</b>
<b>ANEXO</b>	

## **DEDICATORIA**

Dedico esta mi tía Reyna Suero quien de manera desinteresada me apoyó en esta etapa de mi vida, se lo agradezco mucho. De igual manera a mis padres que hicieron hasta lo imposible para que yo lograré este sueño.

**Carlos Javier Polanco Espinal**

## **DEDICATORIA**

Para mi recibir el título de Administración de Empresas es una gran recompensa por todo el esfuerzo y sacrificios realizado a lo largo de estos años.

Quiero dedicar especialmente mi monografía:

En primer lugar a Dios, que es quien nos da las fuerzas para superar cada reto, nos ayuda hacer mejores seres humanos y permitió terminar mi carrera.

En segundo lugar a mis padres por la paciencia, dedicación y esfuerzo que tuvieron a lo largo de estos años.

En tercer lugar a todos aquellos que pensaron que no se podía, quiero decirles que si se puede, lo logre.

El esfuerzo fue arduo pero al final tiene su recompensa.

**Laurin Stephanie Álvarez Díaz**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta monografía a Dios por siempre estar presente; a mis padres y hermano por su amor, apoyo y gran ejemplo de perseverancia, por ser mi impulso para culminar de la mejor manera esta etapa y hoy ser Licenciada en Administración De Empresas.

**Heidy Lissette Paulino Medina**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que nada a Dios por la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida, por darme las fuerzas y los recursos necesarios para lograrlo.

A mis padres por educarme y guiarme siempre por el camino correcto, permitirme que sea más fácil el cumplimiento de este objetivo.

A mis compañeros de la universidad, con su gran compañerismo me apoyaron siempre en mis debilidades.

A mis asesores Víctor Herrera y Triana Bello quienes me guiaron en este proceso con sus consejos y comentarios.

**Carlos Javier Polanco Espinal**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre Celestial, Por cada día darme las fuerzas necesaria para culminar este arduo trabajo, por enseñarme que todo tiene su momento y por ser mi guía en todo momento, Dios sin ti nunca lo hubiera logrado.

A mi padre Favio Álvarez Cruz: por su apoyo incondicional, por su afán de ver a su hija hecha una profesional, por su gran ayuda económica y por darme la mejor educación.

A mi madre Ana María Díaz: Por cada día preocuparte por mis exámenes, mis exposiciones, por tu amor inigualable y tu enseñanza de vida.

A mis hermanos Favio Junior Álvarez e Isauryn Álvarez: por su anhelo de que yo culmine con esta fase de mi vida y pueda cumplir mi meta.

A la Universidad APEC: por darme la mejor educación superior que puedo tener.

A Banco Múltiple Promerica: por darme la oportunidad de ser parte de su gran familia y ser de gran ayuda económica. Quiero agradecer de manera especial a Sofía Castillo, por estar pendiente de las fechas importantes, por ayudarme con parte de mi monografía, por siempre tener soluciones a mis problemas.

**Laurin Stephanie Álvarez Díaz**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sus bendiciones; por su inmenso amor; por permitirme cumplir mi sueño junto a los seres que amo.

A mi Padre Luis Paulino Inoa por amarme inmensamente, por darme la mejor educación, ejemplo, apoyo y todo lo que está a su alcance, sin dejarme caer en ningún momento.

A mi Madre Carmen Medina por su amor y ejemplo en mi vida.

A mi hermano Luis Paulino Medina por su amor incondicional y apoyo durante mi carrera. Soy una mujer bendecida, orgullosa y privilegiada al tenerte como hermano.

A la Universidad APEC, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales; que a través de sus directivos y maestros me brindaron valiosos conocimientos.

A mis asesores Víctor Herrera y Triana Bello, por sus recomendaciones para realizar una monografía magnífica y así obtener mi título de Licenciada en Administración de Empresas.

**Heidy Lissette Paulino Medina**

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada "Plan de capacitación para la motivación de empleados bancarios efectivos", se realizó con el objetivo principal de identificar las necesidades de capacitación que poseen en ventas los gestores de negocios del Banco Del Progreso, tomando en cuenta los conocimientos y actitudes para tratar con clientes e identificar la necesidad puntal que posee el mismo. En la misma se hizo referencia a estudios de capacitación realizados, para tener una base e información sobre cómo elaborar un programa de capacitación efectivo según las necesidades encontradas en el personal. Se elaboró el marco teórico de la investigación con conceptos relevantes para este estudio, el cual nos aclaró la relación del problema con el programa de capacitación utilizado en la empresa y así dar cumplimiento al objetivo general del estudio: "Crear un plan de capacitación para la motivación de empleados en el área de negocios, Banco Del Progreso".

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y a su vez ofrece grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es el desarrollo de tareas que logran mejorar el rendimiento productivo, es decir, elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

La capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación “las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales”<sup>1</sup>

Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación, no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión productiva, teniendo resultados positivo y con mayores beneficios en lo económico, calidad, tanto en la organización como en el trabajador.

Lo importante de todo esto es que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación .

---

<sup>1</sup> (Siliceo, Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial, 2004)

## **CAPÍTULO I.**

# **GENERALIDADES SOBRE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.**

## 1.1. Antecedentes

En la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad.<sup>2</sup>

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Estos se crearon para proteger los intereses de los trabajadores, hoy en día se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad de trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración.<sup>3</sup>

Estos a su vez se conformaban por grupos de personas con intereses en común, ayudándose entre sí. Para que se pudiera conformar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- Maestro: transmitía las habilidades y conocimientos.
- Aprendices: recibían el entrenamiento impartido.

---

<sup>2</sup> (Grados, 2004)

<sup>3</sup> (Gutierrez Morfin, 2004)

- Oficiales: los que habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.<sup>4</sup>

Conforme el tiempo paso los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto, se requirió más maquinaria y materiales, y esto a su vez propicio una mayor inversión por parte de los maestros.

Con esto nació la necesidad de parte de los trabajadores de instalar talleres propios y esto hizo que hubiera trabajadores especializados. Esto también fue propiciado por los maestros, que al ver establecidos nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y por lo tanto demandaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.<sup>5</sup>

La capacitación se constituye más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

Con la revolución industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad teniendo a su cargo parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas

---

<sup>4</sup> (Gutierrez Morfin, 2004)

<sup>5</sup> (Grados, 2004)

en una tarea del proceso y no en todas las actividades, esto fue lo que provocó la revolución industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos.<sup>6</sup>

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo.

A partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que realizaban, sino en los distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En esta etapa la mujer desempeñó un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. En consecuencia, la capacitación se transformó de nuevo ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio pues había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.<sup>7</sup>

En esta etapa se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army-Beta) para incrementar la eficiencia, se desarrolló en EE. UU. Una fórmula que se conoce como método de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> (Gutiérrez Morfín, 2004)

<sup>7</sup> (Gutiérrez Morfín, 2004)

<sup>8</sup> (Grados, 2004)

## 1.2. Conceptualización

Existen diferentes definiciones de lo que es capacitación, a continuación, mostraremos algunas de diferentes autores:

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." <sup>9</sup>

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades" <sup>10</sup>

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo." <sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> (Blake, 2000)

<sup>10</sup> (Gore, 2004)

<sup>11</sup> (Bohlander, Snell, Sherman, & Sacristán, 2001)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." <sup>12</sup>

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." <sup>13</sup>

"Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos" <sup>14</sup>

Para Chiavenato (1998) un programa de capacitación es "un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos"

---

<sup>12</sup> (Werther, 2008)

<sup>13</sup> (Siliceo, Capacitación y Desarrollo de Personal, 2006)

<sup>14</sup> (Chiavenato I., 2009)

### **1.3. Describir el proceso de elaboración del plan de capacitación**

### **1.4 Detección y análisis de las necesidades**

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
- De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
- De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

### **1.5 Diseño del plan de capacitación**

Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

- **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.
- **Deseo y motivación de la persona:** Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.<sup>15</sup>

## **1.6 Validación del plan de capacitación**

La capacitación no es un fin en sí mismo. A fin de asegurar que el tiempo, esfuerzo y dinero invertido en ella valga la pena, la capacitación debe ser validada. Es decir, cualquier programa de capacitación debe ser evaluado para garantizar que está cubriendo las necesidades definidas y que permite incrementar la productividad y ofrece resultados productivos.

---

<sup>15</sup> (Delfin, 2010)

Se debe tener cuidado de que la capacitación y tecnología sea apropiadas para las necesidades de los capacitados y el organismo electoral en su conjunto; que será relevante para las tareas que vaya a llevar a cabo el capacitado en su trabajo. La capacitación disponible puede parecer infinita. Sin embargo, no todos los cursos son relevantes para una persona. Es preferible seleccionar los cursos que ofrecerán beneficios reales en el lugar de trabajo. Hay personal que puede tener la tentación de recibir capacitación porque le resulta interesante y no porque resulte relevante para su trabajo.

La capacitación puede ser validada de distintas formas. Una de las más importantes es la de utilizar medidas de desempeño para evaluar el éxito del procedimiento en el que se está empleando la capacitación. Por ejemplo, las medidas del éxito en la capacitación de electores para el uso de sistemas de votación electrónica pueden incluir índices de error, número de quejas de los electores y número de solicitudes de asistencia adicional.

Otras medidas de desempeño relacionadas con la capacitación para el personal de la institución pueden incluir el número de usuarios atendidos, la velocidad con que las solicitudes fueron manejadas o la velocidad con que los resultados electorales fueron finalizados.

La capacitación también debe de ser evaluada por los capacitados. Al final de cualquier sesión formal de capacitación, es buena práctica que el capacitador les brinde a los alumnos un cuestionario de evaluación. Estos normalmente le

solicitan al capacitado calificar una serie de afirmaciones o preguntas relacionadas con su experiencia en la capacitación en una escala que va de muy bueno a muy malo. Esta clase de evaluación se presta para ser automatizada, por lo que los resultados pueden ser integrados y analizados rápidamente.

La evaluación puede ser benéfica tanto para el capacitador como para el capacitado.

Al primero le ofrece una valiosa retroalimentación sobre la efectividad de las sesiones, desde la perspectiva del capacitado. Para los segundos una buena evaluación se enfocará en cuanto a aprendizaje de la capacitación y si se alcanzaron o no los objetivos previstos.<sup>16</sup>

## **1.7 Ejecución del plan de capacitación**

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

---

<sup>16</sup> (IDEA, 1998)

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.<sup>17</sup>

## **1.8 Evaluación del plan de capacitación**

La evaluación permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- **Reacciones:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

---

<sup>17</sup> (Delfin, 2010)

- **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.
- **Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- La evaluación de las características personales del trabajador.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

**Nivel organizacional:** En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

**En el nivel de los recursos humanos:** Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

**Nivel de las tareas y operaciones:** En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- **Evaluación diagnóstica:** Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar

la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

- **Evaluación intermedia:** Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- **Evaluación sumaria:** Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.<sup>18</sup>

## 1.9 Características

Dentro de las características más comunes que posee un plan de capacitación es que promueve:

- **El aprendizaje práctico:** es el proceso mediante el cual se adquiere una determinada habilidad, se asimila una información o se adopta una nueva estrategia de conocimiento y acción.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> (Delfin, 2010)

<sup>19</sup> (Arias, 2010)

- **El aprendizaje dinámico:** es aquel que se adquiere a través de las experiencias vividas.
- **El aprendizaje creativo:** es la forma de captar o ser sensible a los problemas, deficiencias, lagunas del conocimiento, elementos pasados por alto, faltas de armonía.<sup>20</sup>

## **Desarrolla:**

- **Habilidades:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta de una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.<sup>21</sup>
- **Competencias Laborales:** La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> (Martínez, 1993)

<sup>21</sup> (Definición abc, 2007)

<sup>22</sup> (Teoría e Historia, 2013)

## **1.10 Participantes**

Los colaboradores que participarán en el Plan de capacitación es el área de Negocios del Banco del Progreso el cual está compuesto por:

- Gerentes de Mercado
- Gerente Comercial.
- Gestores de Negocios:
- Supervisores de Negocios:
- Gestores de Ventas y Servicios:

## **1.11 Importancia**

El plan de capacitación garantizara dentro de la empresa un mejor desenvolvimiento por parte de los empleados, ya que, los mismos se mantendrán motivados y queriendo crecer dentro de la empresa brindaran a los clientes un servicio por encima de sus expectativas y la gestión de ventas será mucho mayor porque los empleados estarían motivados a crecer dentro de la empresa.

La capacitación laboral es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

La capacitación dentro de las empresas no se trata un gasto innecesario, sino una inversión mucho más productiva.

Obtendremos resultados positivos y con mayor beneficio económico, calidad en la organización y en lo propio con el trabajador.

## **1.12 Beneficios y Aportes**

Alguno de estos beneficios y aportes de un plan de capacitación son los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Produce actitudes más positivas.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación Jefe-subordinado.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Promueve la comunicación dentro de la organización.

- Menor rotación de personal.
- Reducción de los costos de contratación de personal.

También se crea un ambiente de motivación porque los empleados se están desarrollando profesionalmente como en sus habilidades, destrezas y competencias laborales.

### **1.13 Proceso de Implementación**

Un proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes en una empresa que contribuya al logro de los objetivos establecidos.

La gestión de la capacitación es definida en cuatro etapas de un proceso:

- Detención de necesidad de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación:

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.<sup>23</sup>

- Diseño del plan anual de capacitación

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan.

---

<sup>23</sup> (Chiavenato I. A., 2007)

Estas actividades se dividen en: 1) definir y establecer el objetivo general del curso, 2) desarrollar un plan general del curso, 3) delimitar objetivos específicos para cada sesión, 4) determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar, 5) desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso y 6) determinar los requerimientos de recursos.

Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determina en el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso.

Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general.

Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible.

Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.<sup>24</sup>

- Ejecución de la capacitación.

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

1. Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno

---

<sup>24</sup> (García López, 2011)

2. Preparar los manuales del curso
3. Preparar el material didáctico
4. Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
5. Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso
6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
8. Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
9. Declarar iniciado el evento
10. Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
11. Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
12. Preparar y entregar las constancias de participación
13. Cerrar el evento
14. Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
15. Realizar los registros estadísticos
16. Generar los reportes de los resultados obtenidos

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> (García López, 2011)

- Evaluación de los resultados

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de como se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”.

De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que, dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo
8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
11. El costo <sup>26</sup>

### **1.14 Sesiones**

Reunión en donde se realiza y se evalúa el proceso de capacitación.

**1.15 Sesiones presenciales:** son aquellas sesiones que se realizan entre el personal a capacitar y el conferencista.

**1.16 Sesiones por mail:** el facilitador remite un correo con las preguntas según la fase en que se encuentre el proceso de capacitación, la personal contesta dicha evaluación y remite el avance del proceso al supervisor.

---

<sup>26</sup> (Siliceo, Capacitación y Desarrollo de Personal, 2006)

## **1.17 Modelo de plan de capacitación utilizado por entidades bancarias en la República Dominicana.**

### **Plan anual de capacitación de Adopem 2015**

#### **Antecedentes**

El Plan de Capacitación 2015 estuvo dirigido a sus colaboradores, importantes para el logro de los objetivos establecidos.

En el año 2015 se invirtió en capacitación 1, 369,331.00 distribuidos de la siguiente manera:

- Pasantías en instituciones de Desarrollo: RS\$ 17, 000.00
- Programas de inducción (ingresantes): RD\$ 100,700.00
- Servicios académicos RD\$ 584,200.00
- Programas de actualización (incluye temas regulatorios): RD\$ 164,579.00
- Pasajes y viáticos asistentes programa RD\$ 502,852.00

Los alcances de este plan, fueron los siguientes:

En 2015, participaron 157 colaboradores, que sumados a los 100 de 2014, totalizaron 257 en este programa.

El contenido del Programa (180 horas presenciales), fue el siguiente:

- Módulo 1: Gerencia Administrativa 1(4 Cursos, 45 horas presenciales).
- Módulo 2: Gerencia Administrativa 2 (5 Cursos, 45 horas presenciales).

- Módulo 3: Gerencia de Riesgos (2 Cursos, 30 horas presenciales).
- Módulo 4: Gerencia de Negocios (3 Cursos, 30 horas presenciales).
- Módulo 5: Gerencia Bancaria (4 Cursos, 30 horas presenciales).

La distribución del personal que participó, fue la siguiente: o Según área: Comercial (134), Riesgos (37), Operaciones (31), Desarrollo (25), Finanzas (4), Administración (15), Legal (4), Fondos Especiales (4), Auditoría Interna (2), Gerencia General (1) o Según situación laboral: CAP: 200, Locadores: 57.

Impacto en el personal capacitado (Febrero 2015-Octubre 2015)

- Mejora en capacidad de gestión y liderazgo
- Mejora en el clima laboral en Agencias y Oficina Principal
- A nivel de clientes: o Incrementaron clientes: 54% de Ejecutivos de Negocios
- A nivel de Colocaciones (Saldo): o Incrementaron saldo de colocaciones: 59% de Ejecutivos de Negocios.
- Costo total por persona: RD\$ 8,721.81.

Se implementó un Programa de Inducción dirigido a ingresantes y promovidos, consistentes en reuniones con las Gerencias involucradas en cada puesto y capacitación en Lima y en la zona a cargo de una persona que ejerce su mismo puesto como tutor.

Los programas de actualización fueron dirigidos a los todos los colaboradores según su naturaleza y la exigencia de cada ente regulador, buscando la actualización en su posición funcional.

Seis colaboradores realizaron pasantías internacionales en instituciones de Desarrollo.

## **Marco institucional para 2016**

### **Marco de Capacitación**

- Programas descentralizados en las propias regiones.
- Se brindará con instituciones de prestigio reconocido y diversificadas.
- Mejora de capacidades para gestionar los inductores del modelo de negocios.
- Integrado al marco institucional para contribuir al logro de las ideas rectoras.
- Orientación a las funciones de cada área, según especialidad y requerimientos de la Organización.
- Capacitación virtual para incrementar alcance y eficiencia de la inversión.
- Se brindará con instituciones de prestigio reconocido y diversificadas.

## **Objetivo de Capacitación**

### **Colaboradores**

- Orientar la capacitación hacia la calidad de servicio y el fortalecimiento de las relaciones personales
- Reforzar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que generen rentabilidad en el negocio.
- Capacitar en los nuevos productos y servicios que se implementen
- Orientar la capacitación hacia la calidad de servicio y el fortalecimiento de las relaciones personales
- Promover el desarrollo personal y profesional en base a méritos y línea de carrera, en un contexto de trabajo de transparencia, confianza y ética.
- Sensibilizar en las ideas rectoras del Banco como institución de Desarrollo.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades de los colaboradores, elevando sus niveles de desempeño.

### **Productores**

1. Promover el desarrollo de capacidades de clientes en Gestión de Negocios asociativos e inclusivos.
2. Promover la Educación Financiera de la base de clientes

3. Promover el desarrollo de capacidades de clientes en Gestión de Negocios asociativos e inclusivos.

### **Productores no clientes**

En coordinación con gobiernos regionales, provinciales, locales o instituciones que los convoquen, y que aporten su infraestructura, irrogando un gasto menor dentro del presupuesto de capacitación del Banco.

### **Indicadores de medición**

#### **Colaboradores**

- Reducción de inquietudes
- Estudios de Mystery Shopping Cumplimiento de normativa – Atención oportuna y exacta de reportes a entidades regulatorias, respuesta de cartas de consulta.
- Mejora de la calidad del servicio Buzón para los clientes
- Atención observaciones vía web
- Estudios de Nivel de Satisfacción
- Iniciativas para oportunidades de mejora

### **Productores**

- Clientes capacitados en servicios financieros de crédito y ahorro: Medición de línea de base
- Clientes capacitados en gestión de negocios asociativos e inclusivos.

## **Programas de capacitación a colaboradores**

Los Programas de Capacitación constituyen las herramientas para el desarrollo de las capacidades distintivas y capacidades claves de Adopem, componentes de su modelo de negocio y estrategia de largo plazo (plan estratégico), que, al ser ejercida por las personas, facilitarán los resultados de negocios.

Se priorizan las capacidades distintivas (gestión de riesgo de crédito, gestión del servicio de calidad al cliente, y gestión de control interno) y a la Red Comercial (Agencias y Oficinas Especiales) resaltando:

Los programas sobre capacidades distintivas se orientan a todo el Banco y serán dictados por entidades especializadas en forma virtual.

En los programas de mejora de capacidades participarán, únicamente, los colaboradores de mejor performance y de acuerdo a los requerimientos del Banco.

## **CAPITULO II.**

### **BANCO DEL PROGRESO**

## 2.1. Antecedentes

Dentro de la institución financiera determinamos un ambiente de empleados desmotivados, sin interés por el trabajo, cansado de la misma monotonía, que se sienten estancados. Los servicios brindados por parte de los empleados de la empresa han caído, tanto de captación de clientes como de gestiones de venta y por ende el margen de rentabilidad de la empresa ha tenido un alto decrecimiento.

Las consecuencias de la desmotivación en la empresa son muchas y diversas, estos pueden depender de varios factores, pero siempre es importante tener en cuenta que la desmotivación laboral de los empleados es uno de los comportamientos más dañinos para la empresa.

Algunos de las consecuencias por las que el Banco del Progreso se está viendo afectado son:

**Alta rotación de personal:** Con frecuencia salen muchos empleados y el Banco tiene que sustituir esta posición y capacitarlo lo cual genera un costo para la institución.

**Baja productividad:** Los empleados no se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa, solo cumplen con sus obligaciones y no brindan una milla extra.

**Costos de imagen y reputación:** Cada vez que un cliente recibe un mal servicio por un empleado desmotivado, quien se ve afectado es la institución, ya que la mala experiencia vivida por el cliente se la transmite a otros clientes y esto afecta en gran manera la imagen del Banco.

## 2.2. Misión, objetivos, visión y valores

- **Misión:** El Banco del Progreso no posee misión actualmente.
- **Visión:** "Hacer realidad las aspiraciones de progreso de personas y empresas para juntos construir un futuro extraordinario"<sup>27</sup>
- **Valores:**
  - **Respeto:** Tratamos a los demás de la forma en que deseamos ser tratados, fomentando la diversidad de opinión, trabajo en equipo y la comunicación abierta y transparente.
  - **Integridad:** Actuamos con una conducta responsable, honesta y auténtica en todas nuestras acciones.
  - **Pasión:** Trabajamos con entusiasmo que nace del orgullo de pertenecer a una empresa con auténtica vocación de servicio a sus clientes.
  - **Emprendedor:** Tenemos la actitud creativa y proactiva para enfrentar los desafíos de forma segura, responsable, y estable.

---

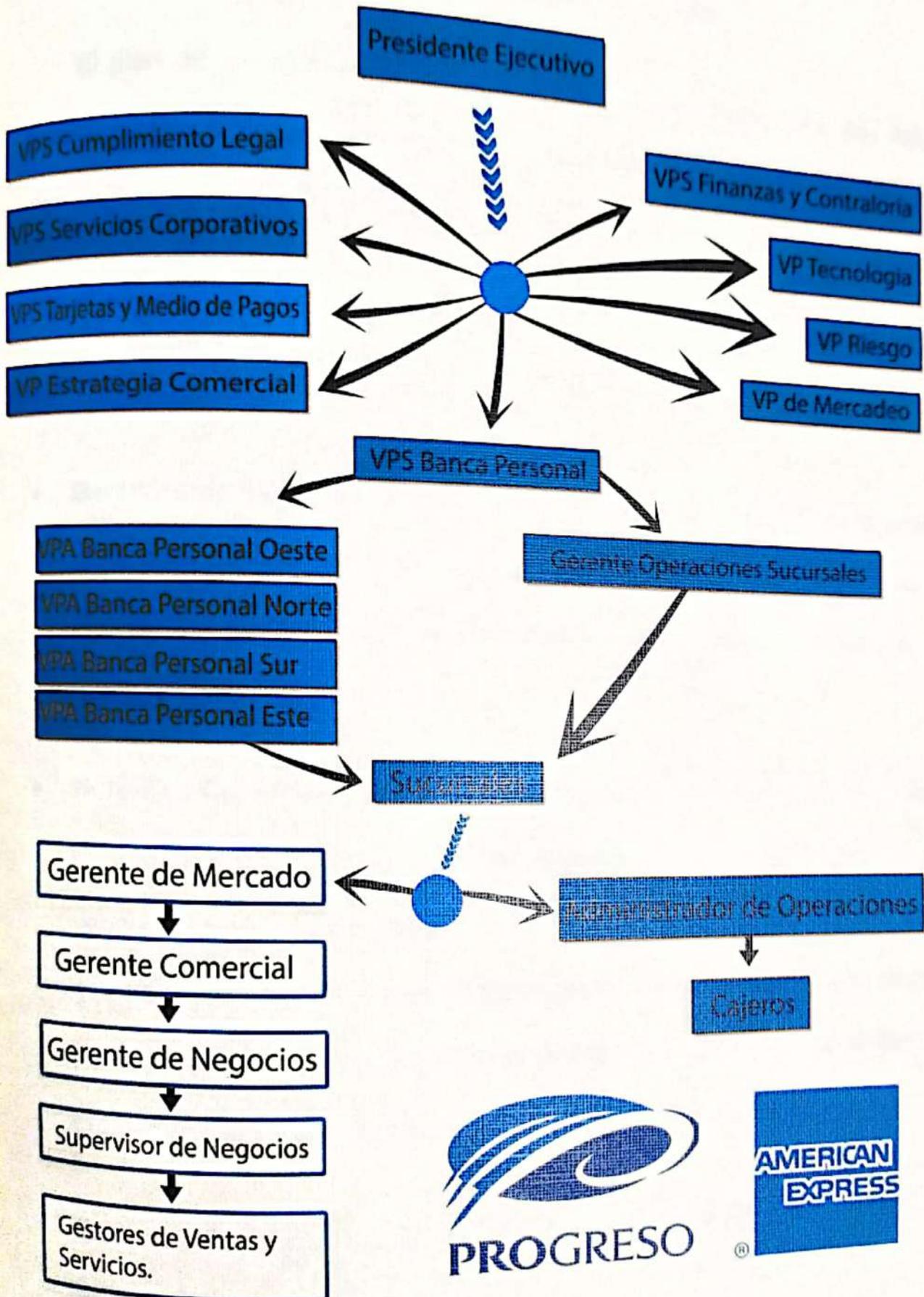
<sup>27</sup> (Progreso, 2009)

- **Excelencia:** Nos esforzamos en ser los mejores en todo lo que hacemos, agregando valor y superando expectativas.
- **Análisis:** Desarrollamos destrezas racionales para tomar decisiones basadas en lógica e información sólida, distinguiendo hechos de opiniones.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> (Progreso, 2009)

## 2.3 Estructura Organizacional.



## 2.4. Análisis de la necesidad de capacitación en las diferentes áreas basado en la estructura organizacional

El plan de capacitación debe ser realizado a los empleados que trabajan directamente con los clientes en general, quienes procesan la gestión de venta y son la primera cara de la empresa.

## 2.5 Proceso de capacitación actual en Banco del Progreso

### 2.5.1. Participantes

- **Gerentes de Mercado:** Encargado de mantener la presencia de la empresa en el mercado de las telecomunicaciones, mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios tanto a nivel nacional como internacional.
- **Gerentes Comerciales:** Llevan adelante al equipo de vendedores y lideran los mismos. Es el nexo entre el directorio o dueño de la PYME y los vendedores. No debe dedicarse a vender, para no perder su función gerencial y la visión estratégica del negocio. Tiene que acompañar al equipo de ventas, pero nunca ponerse a vender. La rutina del día a día y los problemas que esta acarrea, no lo deben desviar de su función de líder.
- **Gestores de Negocios:** Brindar apoyo operativo para lograr el cumplimiento de las metas del área de negocios.

- **Supervisores de Negocios:** Encargados de organizar, dirigir y evaluar los trabajos de los gestores de negocios. Dar seguimiento continuo al desempeño y resultados por los antes ya mencionados.
- **Gestores de Ventas y Servicios:** Supervisar e implementar las políticas comerciales de los clientes en los puntos de venta.

### **2.5.2. Modelo**

Este plan de capacitación es aplicado para el área de negocios del Banco del progreso el cual se implementa cada 3 años, con una duración total de 44 horas distribuidas por módulos:

#### **Módulo 1: Gestión de ventas (1 Cursos, 3 horas presenciales y 5 horas virtuales)**

Este módulo capacita a los empleados para aumentar su capacidad de persuasión en las ventas para lograr el éxito en cada negocio que plantee ya sea en su cartera de cliente o en la visita de un cliente nuevo para el Banco del Progreso.

#### **Módulo 2: Ética profesional (1 Cursos, 3 horas presenciales y 5 horas virtuales)**

En este módulo se refuerzan los valores éticos que debe de tener el empleado para realizar su oficio y adicional a esto se tratan temas de cortesía, empatía con los clientes, vestimenta adecuada, entre otros.

**Módulo 3: Gerencia Administrativa (1 Cursos, 2 horas presenciales y horas 5 virtuales)**

En esta tercera etapa se educan a los empleados a mantener una estrategia de ventas, distribución de la cartera de cliente, preparando a los empleados para la gerencia.

**Módulo 4: Negocios Bancarios (1 Cursos, 3 horas presenciales y horas 10 virtuales)**

En este cuarto modulo se trabajan los negocios empresariales que generan rentabilidad para el Banco, como afiliaciones o asociaciones que empresas o negocios corporativos, clientes de mayor rentabilidad.

**Módulo 5: Gerencia Bancaria (2 Cursos, 4 horas presenciales y horas 4 virtuales)**

El modulo final muestra un panorama global de todos los elementos que el colaborador debe manejar para tomar la gerencia de una sucursal, es un factor muy importante ya que, cada vez que el Banco solicite para una posición como esta puede seleccionar de sus talentos internos.

### 2.5.3 Sesiones

Las sesiones se realizarán de 2 - 3 horas a las semanas y virtual 10 o 5 horas depende del tipo de entrenamiento.

#### 2.5.3.2 Frecuencia y duración.

**Banco Del Progreso**

**Plan de capacitación**

**Departamento de negocios**

Colaborador(es) y cursos a recibir:								
Entrenamiento	Horas presenciales	Horas Virtuales	Gerente de Mercado	Gerente Comercial	Gestor de Negocio	Supervisor de Negocio	Gestor de V/S	Tiempo estimado
Gestión de Venta	3	5	X	X	X	X	X	1 Semana
Ética Profesional	3	5	X	X	X	X	X	1 Semana
Gerencia Administrativa	2	5		X	X	X	X	1 Semana
Negocios Bancarios	3	10	X				X	1 Semana
Gerencia Bancaria 1	2	2			X	X	X	1 Semana
Gerencia Bancaria 2	2	2			X	X	X	1 Semana
<b>TOTAL:</b>	<b>15</b>	<b>29</b>						<b>1 Meses y 2 Semana s</b>

### **2.5.3.2 Tipo**

- Capacitación presencial un total de 15 horas.
- Virtual un total de 29 horas.

### **2.5.3.3 Herramientas**

Para llevar a cabo el plan de capacitación utilizaremos herramientas tanto en las clases presenciales como virtuales:

- Outlook: Para notificar a los colaboradores de los entrenamientos virtuales y los mismos puedan aclarar dudas con el facilitador de manera más directa.
- Facilitador: Un personal con los conocimientos requeridos para poder impartir los cursos presenciales, ya sea de la misma empresa como externo.
- Desarrollar trabajos prácticos que vienen relacionados con el trabajo cotidiano.
- Presentación de casos para resolver problemas de su área.

### **2.5.3.4 Proceso de desarrollo y evaluación**

Dentro del proceso de evaluación se agotan los siguientes pasos:

**1. Reacción:** mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para relevar

sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

**2. Aprendizaje:** mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando elaboramos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

**3. Conducta:** mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.

Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

**4. Resultados:** llamado test ácido ya que puede tener un gusto amargo- mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados

comerciales. Se requiere un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

**CAPÍTULO III.**  
**RESULTADOS OBTENIDOS DESPUÉS DE**  
**LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **3.1 Resultados esperados luego de la implementación del plan de capacitación.**

Los resultados que esperados luego de este plan de capacitación es desarrollar en cada uno de los miembros del equipo competencias que cumplieran al menos en las siguientes categorías.

- **Transparencia del aprendizaje:** Que cada uno de los empleados tenga el conocimiento suficiente sobre los objetivos que requiere la empresa para que cada una de sus acciones sea dirigida a estos.
- **Impacto en la gestión:** Que se refleje en la gestión de venta los conocimientos adquiridos por tanto en la rentabilidad, con la captación de nuevos clientes y el seguimiento continuo de los clientes que ya son parte del Banco.
- **Menor rotación de empleados:** Que la empresa retenga los empleados dentro de la misma y no tenga que incurrir en costos de reclutamiento.
- **Crecimiento profesional:** Que los empleados se motiven a crecer dentro de la empresa.

### 3.2 Plan de Mejora

#### Propuesta de Plan de capacitación para Banco del Progreso.

Presupuesto					
				<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>
<b>Total de gastos</b>				<b>7,790,000.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Sitio</b>	<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>	<b>Refrigerio / Comida</b>	<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>
Salon	400,000.00	0.00	Comida	500,000.00	0.00
Asesoría del Salon	0.00	0.00	Bebidas / Refrescos	200,000.00	0.00
Equipo	0.00	0.00	Postres / dulces	0.00	0.00
Estacionamiento	0.00	0.00	Cooffe Break	100,000.00	0.00
Sillas y mesas	100,000.00	0.00	Café	50,000.00	0.00
<b>Totales</b>	<b>500,000.00</b>	<b>0.00</b>	Agua	20,000.00	0.00
			otros	0.00	0.00
			<b>Total</b>	<b>870,000.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Localizacion</b>	<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>	<b>Programa</b>		
Podio	10,000.00	0.00	Sistema de audio	0.00	0.00
Centro de mesa	0.00	0.00	Altavoces	0.00	0.00
iluminacion	0.00	0.00	Viajes	0.00	0.00
Globos	0.00	0.00	Hotel	0.00	0.00
Papel	10,000.00	0.00	Control	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>20,000.00</b>	<b>0.00</b>	Otros	0.00	0.00
			<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Publicidad</b>	<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>	<b>ejecucion</b>		
Trabajo grafico	0.00	0.00	Asesor externo	3,000,000.00	0.00
Fotocopiado / impresión	2,200,000.00	0.00	Viaticos	200,000.00	0.00
<b>Total</b>	<b>2,200,000.00</b>	<b>0.00</b>	Viajes	500,000.00	0.00
			Hotel	500,000.00	0.00
<b>Varios</b>	<b>Estimado</b>	<b>Actual</b>	Control	0.00	0.00
Telefono	0.00	0.00	otros	0.00	0.00
transporte	0.00	0.00	<b>Total</b>	<b>4,200,000.00</b>	<b>0.00</b>
Suministros	0.00	0.00			
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>			



Area de Gestion Humana

PLAN DE CAPACITACION  
JUL - DIC 2017

ACTIVIDAD DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACION	FACILITADOR	DIRIGIDO A:	CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR OPTO.	CANTIDAD DE HORAS	CANTIDAD DE HORAS HOMERES	RECURSOS REQUERIDOS	INVERSION (BDO)	OTROS.
Taller: Direccion de Marketing y gestion comercial	David Roura	Gerentes de mercadeo y gerentes comerciales	30	24	720	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigerios</li> <li>certificados</li> <li>Almuerzo</li> <li>Material de apoyo</li> </ul>	500,000.00	
Curso: Direccion Financiera	OBS Business School	Supervisores de negocios y gestores de negocios	30	200	6000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigerios</li> <li>certificados</li> <li>Almuerzo</li> <li>Material de apoyo</li> </ul>	2,000,000.00	
Curso: Desarrollo de negocios	OBS Business School	Gerentes comercial, Gerente De Mercadeo, Gestores de Negocios, Gestores de Venta y Servicios, Supervisores de Negocios	75	16	1200	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigerios</li> <li>certificados</li> <li>Material de apoyo</li> </ul>	800,000.00	
Taller: Interpretacion de Estados Financieros	BDO	Gestores de Negocios, Supervisores de Negocios, Gestores de venta y Servios	45	16	720	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigerios</li> <li>certificados</li> </ul>	1,200,000.00	
Taller: Relaciones Humanas	Gerente Recursos Humanos	Gerentes comercial, Gerente De Mercadeo, Gestores de Negocios, Gestores de Venta y Servicios, Supervisores de Negocios	45	4	180	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refrigerios</li> <li>certificados</li> </ul>	20,000.00	
Curso: Tecnicas de Supervision y Liderazgo	Gerente de Mercadeo	Supervisores de negocios	15	8	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>certificados</li> </ul>	20,000.00	
<b>Costo de Horas Homeres</b>								

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el II Semestre del año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores del Banco Del Progreso, específicamente los gestores de negocios.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de las sucursales que integran el banco, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto en gastos asignado para el II Semestre del ejercicio 2017 de RD\$7,790,000.00 y de un monto estimado de RD\$4,540.00 en tema de capacitación.

Las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico del Banco del Progreso, y ayudara a incrementar la motivación en el personal de sucursal, para que se sientan identificados con la empresa y puedan realizar una mejor labor.

## **CONCLUSIÓN**

Una vez analizados los conceptos, técnicas, métodos y sistema de capacitación, queda claro que una empresa que no imparta capacitación a sus empleados, es casi como una sentencia, o se les van, o se "mueren" juntos, quizá suene muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también de que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre. Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva en la que se ha basado la empresa ha sido su fuerza directiva, entonces deberán tomarse todas las precauciones habidas y por haber para evitar que estos se les vayan o se los

lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciéndolos crecer profesional y económicamente a la par con la organización.

Otro aspecto de mucha importancia al impartir capacitación, es de índole económico, y se refiere al beneficio o ahorro que se puede aprovechar al estar la empresa afiliada a alguna asociación capacitadora, los beneficios pueden ser muy provechosos siempre de que se trate de capacitación genérica, de tal forma, que cuando se pretenda implementar un programa de capacitación es recomendable revisar si se puede impartir a través de la asociación o aprovechando alguna membresía para lograr algún descuento, o también si se puede obtener un mejor precio por participante, esto en caso de que se envíen a más de un participante al curso. La asociación más recomendada es administrar los programas de capacitación buscando hacerlos autofinanciables, es decir, si se contrata algún curso, hacer extensiva una invitación a alguna empresa filial o vecina que también pudiera aprovecharlo y de ésta manera bajar los costos para la empresa que se administra, aunque esto tiene sus limitantes, en ocasiones es posible hacerlo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda al departamento de Gestión Humana del Banco Del Progreso, introducir dentro del presupuesto anual la capacitación para el personal de las sucursales, ya que son la cara de la empresa y quienes tienen el trato directo con los clientes. El personal que carece de las capacidades indispensables para desarrollar sus labores, aunque quiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, lo que no ayuda al avance de la empresa para la que labora.

Los cursos y talleres de capacitación deben hacer hincapié en las necesidades de la empresa. Inmediatamente los encargados de cada área identifiquen la debilidad en sus colaboradores se debe:

- Acordar los objetivos de dicho aprendizaje.
- Generar y coordinar las acciones específicas de la capacitación.
- Ejecutar y realizar el programa.
- Medir y evaluar los resultados del plan de capacitación. Tener manuales con los procedimientos del banco estandarizados, ya que los procedimientos son parte del trabajo diario por lo que hay que hacerlos parte de los entrenamientos.
- Tener cronogramas establecidos de las nuevas aéreas y rotación de personal.

- Buscar academias reconocidas que impartan capacitación de manera gratuita o de bajo costos. (INFOTEP).
- Grabar los cursos y talleres para luego compartirlas con los demás colaboradores.
- Ser creativo al momento de hacer la invitación a la capacitación. En ocasiones los colaboradores piensan que es una forma de hacerle saber que realizan mal su labor.

Es importante que los encargados de las áreas puedan identificar las necesidades de implementar cualquier tipo de entrenamiento en su entorno, ya que ayuda a identificar problemas en áreas específicas, determinar los costos y beneficios del entrenamiento, identificar brechas entre las habilidades del empleado y las requeridas para el puesto.<sup>29</sup>

La realización de un programa estandarizado de capacitación, evita rotación innecesaria, asegurando la calidad de la gestión a realizar, logrando aumentar la productividad y reducir gastos. Así también, coloca los nuevos empleados al nivel de los demás.

---

<sup>29</sup> (E. Hoek, 2002)

## BIBLIOGRAFÍA

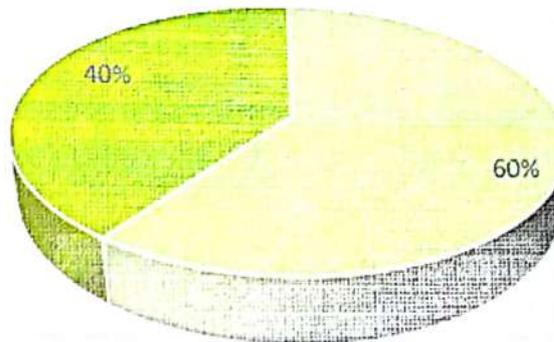
- Arias, G. (2010). *Enseñanza y Aprendizaje de las Ciencias Sociales: Una propuesta didáctica*. Bogota: Magisterio. Recuperado el 3 de Marzo de 2017
- Blake, O. (2000). *La Capacitación*. Argentina: Macchi. Recuperado el 3 de Marzo de 2017
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thomson. Recuperado el 3 de Marzo de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MAC GRAW HILL. Recuperado el 16 de Febrero de 2017
- Chiavenato, I. A. (2007). *Administración de Personal, El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el 15 de Marzo de 2017
- Definicion abc*. (2007). Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- Delfín, O. (23 de Junio de 2010). *Monografias*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>
- E. Hoek, C. C.-T. (2002). El criterio de rotura. *RocScience Inc*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017
- García López, J. (2011). "El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones". Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Gore, E. (2004). *La educación en las empresas: aprendiendo en contextos organizativos*. Barcelona: Granica. Recuperado el 3 de Marzo de 2017
- Grados, J. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Trillas, Mexico. Recuperado el 2 de Marzo de 2017

- Gutierrez Morfin, E. (Agosto de 2004). Diagnostico de las Necesidades de Capacitación de los Barman de los Hoteles de Cinco Estrellas de Toluca y Metepec. Mexico. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de <https://books.google.com.do/books?id=3w7y36H1Xs8C&pg=PT51&dq=antecedentes+de+la+capacitacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjpuMrLlcrSAhVJ1WMKHc3JBQEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=antecedentes%20de%20la%20capacitacion&f=false>
- IDEA, I. a. (1998). *Ace Project*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://aceproject.org/about-en>
- Martínez, E. y. (1 de Julio de 1993). *uhu.es*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Universidad de Huelva: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0082creatividad.htm>
- Progreso, B. D. (2009). Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://progreso.com.do/index.php/institucional>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitacion y Desarrollo de Personal*. Limusa. Recuperado el 15 de Marzo de 2017
- Teoria e Historia*. (2013). Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)
- Werther, W. y. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: MAC GRAW HILL. Recuperado el 3 de Marzo de 2017

## - ANEXOS

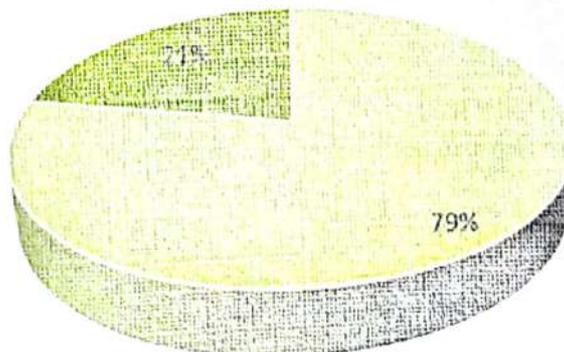
Encuestas:

<b>¿Recibe capacitación al momento de iniciar su empleo?</b>		
		Valores
Si	60%	45
No	40%	30
Total general	100%	75



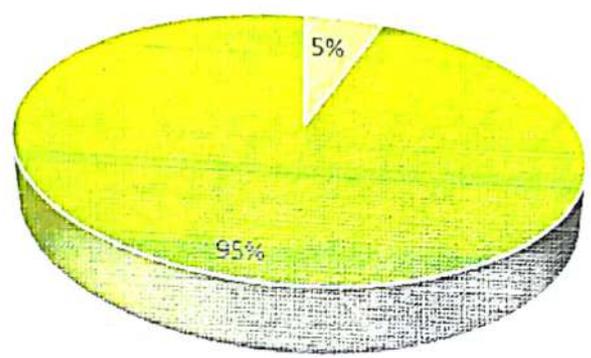
■ Si ■ No

<b>Luego de ingresar a la empresa, ¿ha recibido capacitación?</b>		
		Valores
No	79%	59
Si	21%	16
Total general	100%	75



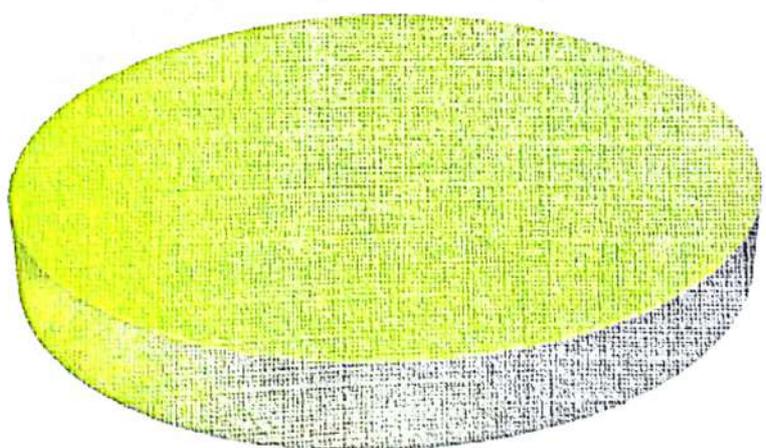
■ No ■ Si

<b>¿Necesita recibir Capacitación de acuerdo a su cargo?</b>		
		Valores
No	5%	4
Si	95%	71
Total general	100%	75



■ No ■ Si

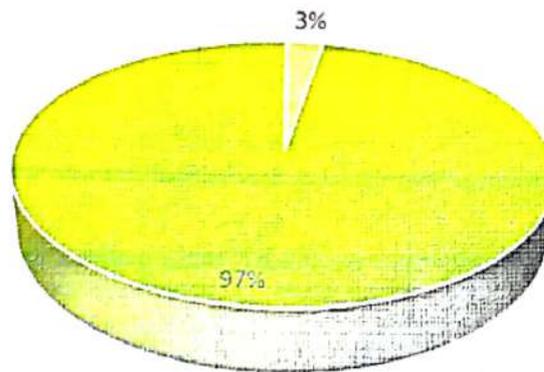
<b>¿Cree usted que las capacitaciones se deben evaluar?</b>		
		Valores
Si	100%	75
Total general	100%	75



■ Si

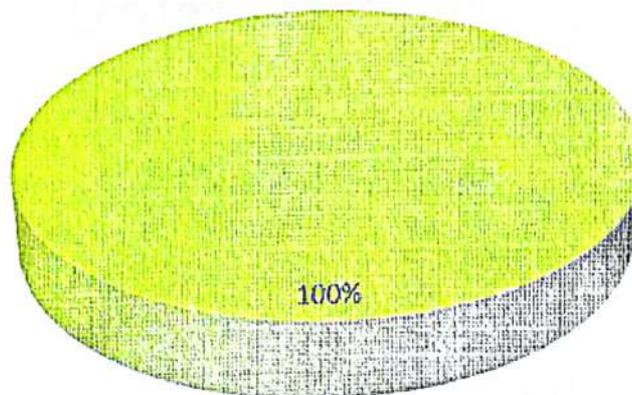
100%

<b>¿Le gustaría que la capacitación sea iniciativa de la empresa?</b>		
		Valores
No	3%	2
Si	97%	73
Total general	100%	75



■ No ■ Si

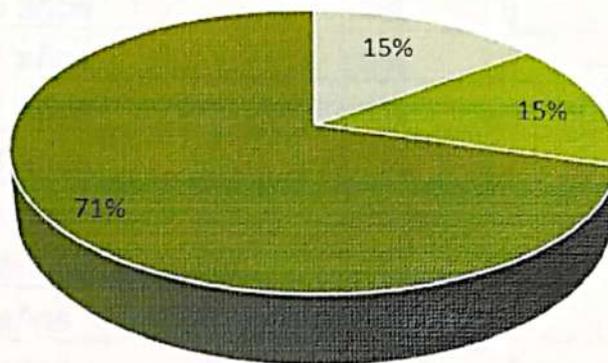
<b>¿Cree usted que las capacitaciones pueden mejorar ascensos o aumentos laborales?</b>		
		Valores
Si	100%	75
Total general	100%	75



■ Si

**¿Cuenta de con qué frecuencia le presenta inquietudes laborales a su superior?**

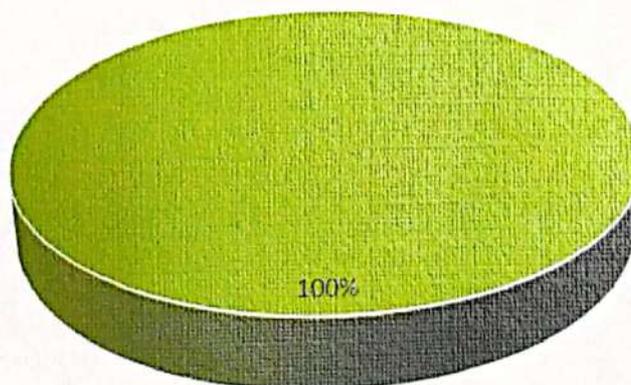
		Valores
Mensual	15%	11
Nunca	15%	11
Semanal	71%	53
Total general	100%	75



■ Mensual ■ Nunca ■ Semanal

**¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño Laboral?**

		Valores
Si	100%	75
Total general	100%	75



■ Si

<b>¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?</b>		
		Valores
15 años	1%	1
1 año	5%	4
1 año	3%	2
1 año y 3 meses	1%	1
10 años	4%	3
11 años	3%	2
12 años	4%	3
13 años	1%	1
2 años	11%	8
2 años y 5 meses	1%	1
3 años	12%	9
4 años	8%	6
5 años	9%	7
6 años	8%	6
7 años	13%	10
8 años	7%	5
8 meses	1%	1
9 años	5%	4
9 meses	1%	1
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>

# THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Entrenamiento Horas presenciales Horas Virtuales Gerente de Merc...	OK
cuando elaboramos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e...	OK
Mydulo 1: Gerencia Administrativa 1(4 Cursos, 45 horas presenciales)	OK
Desarrollar trabajos prbcticos que vienen relacionados con el trabajo...	OK
brindar6 con instituciones de prestigio reconocido y diversificadas	OK
Facilitador: Un personal con los conocimientos requeridos para pode...	OK
marco de este trabajo, entenderemos por capacitaciyn las actividade...	OK
requiere porque las habilidades sylo pueden desarrollarse mediante ...	OK
Mydulo 2: Gerencia Administrativa 2 (5 Cursos, 45 horas presenciales)	OK
programas de mejora de capacidades participar6n. 6nicamente, los ...	OK
utilizaron herramientas para recopilar los datos cualitativos con un G...	OK
Outlook: Para notificar a los colaboradores de los entrenamientos vi...	OK
colaboradores realizaron pasanthas internacionales en instituciones ...	OK
Estudios de Mistery Shopping Cumplimiento de normativa – Atenci...	OK
¿Cree usted que las capacitaciones pueden mejorar ascensos o aum...	OK
Inmediatamente los encargados de cada brea identifiquen la debilid...	OK
Reforzar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que gene...	OK
Mydulo 3: Gerencia Administrativa (1 Cursos, 2 horas presenciales y	OK
brindar6 con instituciones de prestigio reconocido y diversificadas	OK
cuarto modulo se trabajan los negocios empresariales que generan r...	OK

**Results: No plagiarism suspected**

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 6082