



**Vicerrectoría de Estudios de Postgrado
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

TÍTULO

***“Propuesta de Diseño de una Escuela de
Capacitación para el Área de Negocios en Santo
Domingo, Año 2016.
Caso: Banco Santa Cruz”***

SUSTENTANTE

**Gloria Mariel Abreu Acevedo
2015-0747**

ASESORA

Edda Freites, MBA

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Noviembre de 2016**

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
DEDICATORIAS.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO I. LA CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL SECTOR FINANCIERO

1.1 Antecedentes de la Capacitación.....	05
1.2 Capacitación Financiera a Nivel Global: FMI.....	06
1.3 Conceptualización de Capacitación.....	07
1.4 Modalidades y Técnicas de Capacitación.....	16
1.5 Proceso de Capacitación.....	17
1.5.1 Determinación de necesidades de capacitación.....	18
1.5.2 Principales medios utilizados para determinar las necesidades de capacitación.....	20
1.5.3 Indicadores de necesidades de capacitación.....	22
1.5.4 Programación de la capacitación.....	23
1.6 Capacitación y Aprendizaje.....	24
1.7 Otros Principios de Aprendizaje.....	26
1.8 Contenido de la Capacitación.....	27
1.9 Por qué es necesaria la capacitación en la empresa.....	29
1.10 Ventajas de la Capacitación.....	29

CAPÍTULO II. BANCO SANTA CRUZ: ESTRUCTURA DE GESTIÓN

2.1 Antecedentes Históricos del Banco Santa Cruz.....	31
2.2 Misión.....	34
2.3 Visión.....	34
2.4 Valores Corporativos.....	34
2.5 Productos y Servicios.....	35
2.6 Subsistemas y Áreas de Gestión del Banco Santa Cruz.....	36

CAPÍTULO III. LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DEL BANCO SANTA CRUZ

3.1 Introducción a la Capacitación en Banco Santa Cruz.....	41
3.2 Situación Actual de la Empresa.....	43
3.3 Levantamiento de la Información.....	44

3.4 Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
3.5 Tabulación de la Encuesta.....	46
3.6 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	63

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DEL BANCO SANTA CRUZ

4.1 Introducción al Diseño de un Programa de Capacitación en el Área de Negocios.....	68
4.2 Fases para el Diseño de una Estructura de Capacitación en el Área de Negocios del Banco Santa Cruz.....	70
4.2.1 Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades.....	70
4.2.2 Fase 2. Diseño del programa de capacitación.....	72
4.2.3 Fase 3. Implementación del programa de capacitación.....	75
4.2.4 Fase 4. Evaluación del programa de capacitación.....	76
4.3 Programación de la Capacitación.....	78
4.4 Planeación de la Capacitación.....	79
4.5 Puntos Principales de la Capacitación.....	80

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
--	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
--	-----------

ANEXOS:

- Anexo 1. Anteproyecto de Trabajo de Investigación**
- Anexo 2. Cuestionario de la Encuesta**
- Anexo 3. Tabulación de la Encuesta**
- Anexo 4. Organigrama Gestión Humana Banco Santa Cruz**
- Anexo 5. Logo Banco Santa Cruz (Identidad Corporativa)**
- Anexo 6. Carta Autorización Encuesta Banco Santa Cruz**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación.....	19
Tabla No. 2. Principios que intervienen en el proceso de aprendizaje.	26
Tabla No. 3. Ventajas de la capacitación.....	29
Tabla No. 4. Objetivos de los subsistemas del Banco Santa Cruz.....	38
Tabla No. 5. Cargos de las áreas de Negocios.....	39
Tabla No. 6. Rangos de valoración establecidos para las respuestas. Preguntas 1-8 Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al Área de Negocios del Banco Santa Cruz.....	45
Tabla No. 7. Rangos de valoración establecidos para las respuestas. Preguntas 9-10 Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al Área de Negocios del Banco Santa Cruz.....	45
Tabla No. 8. Preguntas del Cuestionario aplicado a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz....	47
Tabla No. 9. Ha presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo.....	49
Tabla No. 10. Ha detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento/gerencia.....	50
Tabla No. 11. A qué atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores.....	52
Tabla No. 12. Considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores.....	53
Tabla No. 13. Considera que está capacitado para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%.....	54
Tabla No. 14. El ambiente en el que labora es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente.....	55
Tabla No. 15. Cómo considera el trato que recibe de sus compañeros...	56
Tabla No. 16. Cómo catalogaría la decisión de implementar en la empresa, un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios.....	57
Tabla No. 17. Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel.....	58
Tabla No. 18. Cuáles opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área.....	61
Tabla No. 19. Análisis FODA del Banco Santa Cruz.....	65
Tabla No. 20. Perfiles deseables del capacitador.....	74
Tabla No. 21. Matriz de Reflexión sobre el Enfoque de Ingeniería de la Capacitación.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Etapas de la capacitación.....	18
Figura No. 2. Proceso de capacitación.....	24
Figura No. 3. Las cuatro formas de cambio en la conducta.....	27
Figura No. 4. Ciclo de vida del proceso de capacitación.....	30
Figura No. 5. Identidad corporativa del Banco Santa Cruz.....	33
Figura No. 6. Estructura organizativa y de gestión del Banco Santa Cruz.....	37
Figura No. 7. Fases para el diseño de la Capacitación.....	70
Figura No. 8. Cuatro aspectos para el diseño de un Programa de Capacitación.....	72
Figura No. 9. Cuestiones y destinatarios del plan de capacitación.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Ha presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo.....	49
Gráfico No. 2. Ha detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento/gerencia.....	51
Gráfico No. 3. A qué atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores.....	52
Gráfico No. 4 Considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores.....	53
Gráfico No. 5. Considera que está capacitado para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%.....	54
Gráfico No. 6. El ambiente en el que labora es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente.....	55
Gráfico No. 7. Cómo considera el trato que recibe de sus compañeros..	56
Gráfico No. 8. Cómo catalogaría la decisión de implementar en la empresa, un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios.....	58
Gráfico No. 9. Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel.....	60
Gráfico No. 10. Cuáles opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área.....	62

RESUMEN

La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de diseñar una propuesta de Escuela de Capacitación para el Área de Negocios en la ciudad de Santo Domingo, tomando como caso de estudio el Banco Santa Cruz, en el año 2016. Un elemento neurálgico del levantamiento de informaciones ha sido la elaboración de una encuesta de Detección Necesidades de Capacitación, aplicada a 25 colaboradores del Área de Negocios del Banco. La implementación de la Escuela de Capacitación involucrará al personal de nuevo ingreso y a los actuales colaboradores del Área de Negocios. Esto así para desarrollar en los nuevos colaboradores, la cultura de productividad y las mejores prácticas de negocios, y en los actuales, el fortalecimiento de la eficacia y la eficiencia, para mantener una actitud entusiasta que se convierta en ejemplo para el nuevo personal de la empresa. La investigación redundará en beneficios que repercutirán directamente en el fortalecimiento de la identidad corporativa y el sentido de pertenencia de los colaboradores del Banco, pues el diseño de la capacitación no solo se orientará a captar recursos humanos con una adecuada proyección en el manejo de sus funciones, sino que se mantendrá capacitándolas constantemente. De ahí la importancia de capacitar al personal del Área de Negocios con programas permanentes que proyecten los valores corporativos y del personal a cargo del Área de Negocios, enfocándose en un trabajo en equipo para el logro de los objetivos conjuntos.

Palabras Claves: Capacitación, Negocios, Efectividad, Liderazgo, Desarrollo de competencias, cumplimiento de metas.

DEDICATORIAS

A mi Dios: El ser que todo lo puede, que con su omnipotencia ha iluminado mis senderos para concluir satisfactoriamente esta Maestría.

A mi madre: Con tus buenos ejemplos supiste guiarme marcando el estudio, trabajo y afectividad como el norte de mis principios hasta lograr la superación en cada meta trazada. Nuestros corazones siempre volarán unidos. Hoy soy lo que soy gracias a ti. ¡Te amo!

A mi padre: Quien de forma especial, cariñosa y abnegada, supo impulsar mi voluntad para llegar a la culminación de mi carrera y ver convertido un sueño de tanto esfuerzo hecho realidad. ¡Te amo!

A mi esposo: Amor, te agradezco infinitamente tu comprensión y apoyo moral que siempre me has brindado en todo momento. Tienes un gran significado en mi vida. Hoy puedo decir orgullosamente que vemos alcanzada nuestra meta, pues formaste parte importante de este proyecto. ¡Te amo!

A mi hermanita: Gracias por existir. ¡Te amo con todo mi ser!

A mis tíos y tías: Quienes contribuyeron, de una forma u otra, en la consecución de este objetivo. Siempre me estimularon a seguir adelante.

A mis primos y primas: A quienes exhorto a que sigan adelante, que algún día verán sus sueños convertidos en realidad.

A mis suegros: Quienes me han brindado todo su amor y cariño. Les estaré eternamente agradecida.

AGRADECIMIENTOS

Esta lista de agradecimientos la encabezan, en primer orden, los que integran la gran familia de colaboradores de la **Universidad APEC (UNAPEC)**, especialmente los profesores, por haberme acogido en sus aulas e inculcarme el valor de la enseñanza cada día.

A mi Asesora, **Edda Freitas**: Agradezco de corazón su acompañamiento durante estos cuatro meses de elaboración del Trabajo Final, exigiendo siempre lo mejor de mí.

Al **Banco Santa Cruz**: Por abrirme las puertas para que pudiera llevar a cabo este proyecto final de investigación tan significativo para mí. Su apoyo permitió que lograra culminar este proyecto en el tiempo previsto.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han entendido el significado de la capacitación entre las personas involucradas en la gestión de las empresas, y de cuán definitivo pudiera ser para el desarrollo corporativo, contar con un equipo de trabajo que cumpla con los requisitos mínimos para lograr las metas trazadas mediante la planificación estratégica.

El refuerzo de las capacidades de los individuos se convierte, tarde o temprano, en la base para instrumentar estrategias, basadas en el rápido devenir de los tiempos y en el acelerado proceso de cambio que propician las tecnologías.

El concepto “capacitación” ha recibido muchas acepciones, todas ellas refiriéndose a los esfuerzos que la organización, la empresa o la institución, cualquiera sea su naturaleza o categoría, realizan en favor de sus empleados, para ayudarles a obtener nuevos aprendizajes. Esta definición es una de las más socorridas, pero para muchos expertos, existe una gran diferencia entre los objetivos de la **capacitación** y los de **desarrollo**, destacando que la capacitación “...tiende a considerarse la manera más estrecha y ha de orientarse hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras”. (Gutiérrez Vásquez, 2011, p. 3)

El ser humano es un ente clave en toda organización. Por eso es sumamente importante mantener la motivación y forjar el sentido de pertenencia; que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de un grupo de líderes emprendedores. Una de las formas de lograr ese objetivo es mediante la incorporación del empleado en programas de capacitación, donde se le dé la oportunidad de entrenarse, de socializar con otras

personas y de constituirse en ente multiplicador de conocimientos que han de coadyuvar a un mejor desempeño del equipo.

La presente Investigación abarcó el tema: “***Diseño de una Escuela de Capacitación para el Área de Negocios en Santo Domingo. Caso: Banco Santa Cruz***”, durante el año 2016. Durante el desarrollo de la investigación, se estudiaron y analizaron aspectos relacionados con los conceptos que nos remiten al tema central. De igual forma, se realizó un levantamiento de información mediante encuesta aplicada a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco, para determinar las necesidades de capacitación y proponer el diseño de una Escuela de Capacitación.

Los temas que han sido desarrollados en el presente Proyecto, se desglosan en las siguientes líneas:

Capítulo I. En este Capítulo se introduce en los aspectos generales de la Capacitación Gerencial en el Sector Financiero. Se inicia con una breve reseña de los antecedentes de la capacitación en el mundo y algunos datos sobre la labor del Fondo Monetario Internacional en materia de capacitación macroeconómica; Se hace referencia al concepto de Capacitación; modalidades y técnicas de capacitación; proceso de capacitación, con la determinación de las necesidades y los principales medios utilizados; indicadores de necesidades de capacitación; programación; capacitación y aprendizaje; otros principios de aprendizaje; contenido de la capacitación, objetivos y ventajas.

Capítulo II. Dedicado a la identidad corporativa del Banco Santa Cruz: sus antecedentes históricos, misión, visión, valores corporativos, productos y servicios, subsistemas y áreas de gestión del Banco.

En el **Capítulo III** se desarrolla el tema de la Capacitación en el Área de Negocios del Banco Santa Cruz. En este acápite, se profundiza en los aspectos que permean el proceso de capacitación de los colaboradores del Área de Negocios. Se hace una introducción general que recoge informaciones actualizadas de la Capacitación en la organización y se presentan las evidencias de la problemática existente mediante el levantamiento de informaciones recopiladas a través de la encuesta dirigida a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios. En este mismo capítulo, se explican los instrumentos utilizados para la recolección de los datos, se presenta la tabulación de la encuesta, con sus gráficos y tablas correspondientes, y se analizan e interpretan dichos datos.

El **Cuarto** y último Capítulo es la Propuesta para el Diseño de un Programa de Capacitación en el Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Se introduce al diseño de un Programa de Capacitación y se detallan las fases que se siguen para estructurar una instancia de Capacitación en el Banco, las cuales abarcan desde la realización de la evaluación de las necesidades; el diseño del programa de capacitación; la implementación del programa y la evaluación. Además, se considera un tema para tratar la programación de la capacitación, así como la planeación y puntos principales de la misma.

Como última parte del Trabajo de Investigación, se ofrecen las Conclusiones y se proponen Recomendaciones para aplicar las informaciones recopiladas en la mejora de los procesos de capacitación de recursos humanos en el Área de Negocios del Banco Santa Cruz, como parte del diseño de una Escuela de Capacitación.

La Bibliografía recoge los diferentes documentos y fuentes que fueron consultados durante el proceso de levantamiento de información del Trabajo.

Para cerrar, se anexan el *Anteproyecto de Investigación* y se incorporan otros elementos vinculados al Trabajo de Investigación, entre los que destacamos el Cuestionario aplicado a los colaboradores del Banco Santa Cruz y la tabulación de las encuestas, con sus respectivos gráficos y tablas.

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN A NIVEL GERENCIAL EN EL SECTOR FINANCIERO

1.1 Antecedentes de la Capacitación

Para conocer el desarrollo de la capacitación a lo largo de la historia, es preciso ubicar la capacitación desde el comienzo mismo en que se incursiona en la educación empresarial. Siliceo Aguilar (2006) nos hace un recuento de esos antecedentes:

“...en principio, el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos”. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial –primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales, cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible”. (p. 18)

Siliceo Aguilar (2006) agrega que en el siglo pasado, el entrenamiento tuvo un amplio desarrollo: “Por el año 1915, aparece en los Estados Unidos de Norteamérica, un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: *Método de los cuatro pasos*, que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar” (p. 18). Enfatiza que “...las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se

comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas, independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial”. (p. 18)

Para ese entonces, a pesar de que la capacitación comenzó a escalar peldaños de importancia entre las organizaciones, todavía existían profundas brechas que debían ser cubiertas en cuanto a la capacitación misma. Siliceo Aguilar (2006) explica que ese tema tuvo mucho interés, en el entendido de que la cantidad de recursos humanos con nivel medio y superior era muy mínimo: “es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador”. (p. 18)

1.2 Capacitación Financiera a Nivel Global: FMI

La capacitación en el sector financiero es una labor coherente con las directrices que emanan de los altos organismos internacionales en materia de gestión. El Informe Anual 200 del Fondo Monetario Internacional describe los aportes al sector en materia de capacitación a nivel mundial:

“El FMI ofrece a los países miembros una amplia gama de servicios de asistencia técnica y capacitación [...] macroeconómica en las áreas fiscal, monetaria, estadística y jurídica. En terreno, presta asistencia a través de las misiones del personal de diversos departamentos del FMI, cuya labor se complementa mediante la contratación de consultores y expertos. Los cursos

y seminarios de capacitación están a cargo del Instituto del FMI y otros departamentos, tanto en la sede como fuera de ella”. (p. 94)

Agrega este Informe, que el Instituto del FMI siguió ampliando su labor de capacitación en diferentes regiones del mundo. En 1999, estableció, en base a acuerdos de cooperación previos con organismos asociados y en colaboración con el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo, el Instituto Multilateral Africano (IMA). En 2000, estableció, con el Banco Popular de China, el *programa conjunto de capacitación China-FMI* para ofrecer servicios de capacitación a funcionarios chinos, que incluye seis cursos y un seminario de alto nivel. Además, el Instituto ofreció, por primera vez, un curso de educación a distancia sobre programación y políticas financieras para 50 funcionarios públicos. Los participantes recibieron ocho semanas de capacitación en el país de origen y asistieron a un cursillo de dos semanas en Washington”. (Informe Anual 2000, FMI, p. 94)

1.3 Conceptualización de Capacitación

Para el caso que nos ocupa, es necesario, primero, desarrollar algunas ideas que nos empapen sobre algunos aspectos que involucran la gestión empresarial. Lo primero que analizaremos brevemente es lo relacionado con la gestión y la capacitación en gestión. Estos dos conceptos son una paridad elemental en toda empresa, por lo que nos parece interesante tratar, aunque de forma breve, ambos términos. Para ello, nos auxiliamos de los expertos que, desde hace tiempo atrás, han elaborado estrategias exitosas de negocio y las han dado a conocer a través de sus escritos.

Nagel Amaro (1995) señala que la gestión es un factor estratégico para la competitividad de las empresas en cualquier nivel, tamaño y escala. “...se

trata de una variable que puede desarrollarse dentro de la empresa mediante acciones concertadas y sistemáticas” (p. 1)

Así describe este autor la capacidad de gestión: “...el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa, con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios. Importa aquí destacar que este concepto involucra, para nuestros efectos, dos dimensiones: sistemas y personas. Y esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y posibilidades de las acciones de capacitación”. (p. 2)

En cuanto a las personas, Nagel Amaro (1995) destaca que al entrar en este terreno, “...caemos en un campo de alta complejidad en el que se entremezclan habilidades, conocimientos, motivaciones, sentimientos, experiencias, expectativas, anhelos y temores. Sobre estos elementos intentarán actuar los programas de capacitación, procurando posibilitar aprendizajes que se expresen en cambios conductuales favorables a la elevación de los niveles de gestión”. (p. 2)

Es por lo anterior que Nagel Amaro (1995) aclara que el diseño de los programas de capacitación “...debe partir del reconocimiento de esa complejidad y del hecho que en todo momento se está trabajando con seres integrales, imposibles de ser disociados en sus distintos aspectos. Incluso, a menudo, aquellos factores que no se consideran en los diseños por no ser intelectuales, son los que en realidad facilitan o impiden los aprendizajes. A diferencia de la implementación de tecnologías o recursos materiales, hay que trabajar en este campo con un grado de sutileza mayor, olvidando los enfoques meramente mecánicos, haciendo gala de gran flexibilidad y sabiendo que hay una dinámica de cambio permanente que va a afectar el logro de los objetivos que se buscan”. (p. 2)

En el entendido de que en una misma empresa, existen diferentes niveles de decisión que requieren de esfuerzos diferentes por parte de cada empleado o grupos de empleados, es importante definir si estamos desarrollando la capacidad para gestionar o la capacidad para tomar decisiones. “Esta falta de precisión lleva, a menudo, a confusiones en los programas de capacitación, los cuales declaran perseguir ciertos objetivos que en realidad no son congruentes con los contenidos y actividades que ofrecen”. (Nagel Amaro, 1995, p. 2)

En los siguientes párrafos, definiremos algunos conceptos de capacitación.

Siliceo Aguilar (2006) define la capacitación como “...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. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones, se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá mayor importancia en nuestro medio”. (p. 25)

Consecuentemente, el autor explica que a partir de ese concepto, se entiende el objetivo de un centro de capacitación en la empresa, lo que es lo mismo, capacitación interna: “Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa”. (Siliceo Aguilar, 2006, p. 25)

Siliceo Aguilar (2006) resume la capacitación como “...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”. (p. 26)

Flippo (2016) define la capacitación como “el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. (*Capacitación Personal*. ClubEnsayos.com)

Antes de proseguir, es conveniente que entendamos cuál es el propósito de la capacitación o, más bien, cuáles son los propósitos. Siliceo Aguilar (2006) nos facilita algunos datos de interés sobre el tema:

a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización

“El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos”. (p. 29)

b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales

“Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo –logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad”. (p. 29)

c) Elevar la calidad del desempeño

"Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño. Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto". (pp. 29-30)

d) Resolver problemas

"La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad". (p. 30)

e) Habilitar para una promoción

"El concepto de desarrollo y planeación de carrera de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad. Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera el proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización. Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización". (pp. 30-31)

f) Inducir y orientar al nuevo personal de la empresa

"Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.

- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento”. (p. 31)

“Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar, como son los objetivos, política, procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto”. (p. 31)

g) Actualizar conocimientos y habilidades

"Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. Visualizarlo oportunamente actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo. Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no solo de desarrollo sino de supervivencia”. (pp. 31-32)

h) Preparar para la jubilación

"He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa... es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de

sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa”. (p. 32)

Esto significa que mientras más capacitación tiene el empleado, más comprometido se siente con la empresa y estará mucho mejor preparado para enfrentarse a sus objetivos presentes y futuros, inclusive fuera de la empresa. De hecho, todas las prácticas orientadas a la gestión del talento humano repercuten positivamente en la organización.

Por supuesto, cualquier programa de capacitación debe ser participativo y coherente con la filosofía institucional, pues todos deben orientar los esfuerzos hacia una misma meta de calidad y de práctica eficiente. De ahí que se considere la capacitación como “el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (Sánchez, es.scribd.com)

Entonces, el objetivo de toda capacitación es influir en cada comportamiento para que se logre incrementar la productividad de los individuos.

Con respecto a la importancia que tiene la formación que ofrece la empresa, Quiñones Montoro (2005) refiere que según una información aportada por la encuesta a trabajadores bancarios en Uruguay [...] “El 85% de los trabajadores del país han recibido cursos de capacitación interna en las instituciones donde se desempeñan. Sin embargo, si atendemos a la calidad de los cursos impartidos, evaluada por medio de la duración de los mismos, observamos que esta política es objeto de una fuerte segmentación.

El 45% de la población bancaria ha recibido cursos dentro de los que podríamos denominar una actividad de *actualización*, ya que se trata de cursos que no superan las 20 horas de duración. Un 46% ha recibido cursos dentro de una política que, por su duración, podría ser orientada a una mayor especialización y/o reciclaje –cursos entre 20 y 120 horas- y solamente un 9% recibió cursos de más de 120 horas, los que podrían ser encuadrados dentro de una política de formación profesional”. (pp. 22-23)

Según la misma autora, los cursos más nombrados en la encuesta que se realizó a esos trabajadores del sector bancario, quedaron en el siguiente orden: Computación, gestión bancaria, ventas, idiomas, marketing y comercio exterior. “Siendo los cursos de computación y gestión bancaria la orientación principal de los bancos en los cursos de formación profesional”. (Quiñones Montoro, 2005, p. 23)

A manera de síntesis, Quiñones Montoro afirma que “...la educación interna a cargo de las instituciones se puede segmentar en cursos de formación básica (informática a nivel de usuario, entrenamiento en idiomas, ventas); cursos de especialización (análisis de riesgo, operaciones de activo, negocio internacional), y áreas de formación profesional, abarcando esta cursos de mayor duración, con orientación exclusiva al personal de mayor jerarquía dentro de la institución. Estos datos se ven confirmados por las opiniones vertidas por los directivos entrevistados entre las empresas más dinámicas e innovadoras en el sector –las que ubicamos dentro de lo que se denominan *grupos estratégicos*, líderes en la dinámica del sector- quienes indican que el interés de las políticas de capacitación interna se encuentra en la formación hacia *la atención al cliente el asesoramiento y la gestión, sobre todo en banca personal, privada y de particulares y, complementariamente, la importancia de capacitar al personal en productos especializados e inversiones*. El otro rasgo a destacar es que todas distinguen claramente

entre las necesidades de formación de los profesionales experientes y el resto del personal”. (Quiñones Montoro, 2005, p. 23)

1.4 Modalidades y Técnicas de Capacitación

La capacitación forma parte de un sistema y, como tal, también presenta varias formas o enfoques según el objetivo o el lugar donde se realice o desarrolle. En este tenor, Siliceo Aguilar (2006) nos explica los diferentes sistemas de capacitación que pueden aplicarse en la empresa o fuera de ella:

- a) **“Capacitación en las aulas.** Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal”. (p. 38)

- b) **“Capacitación en el trabajo.** Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo”. (p. 38)

- c) **“Entrenamiento o capacitación individual.** El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación”. (p. 39)

- d) “**Capacitación externa.** Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas, por tanto, envía a sus empleados a tomar cursos fuera”. (p. 39)

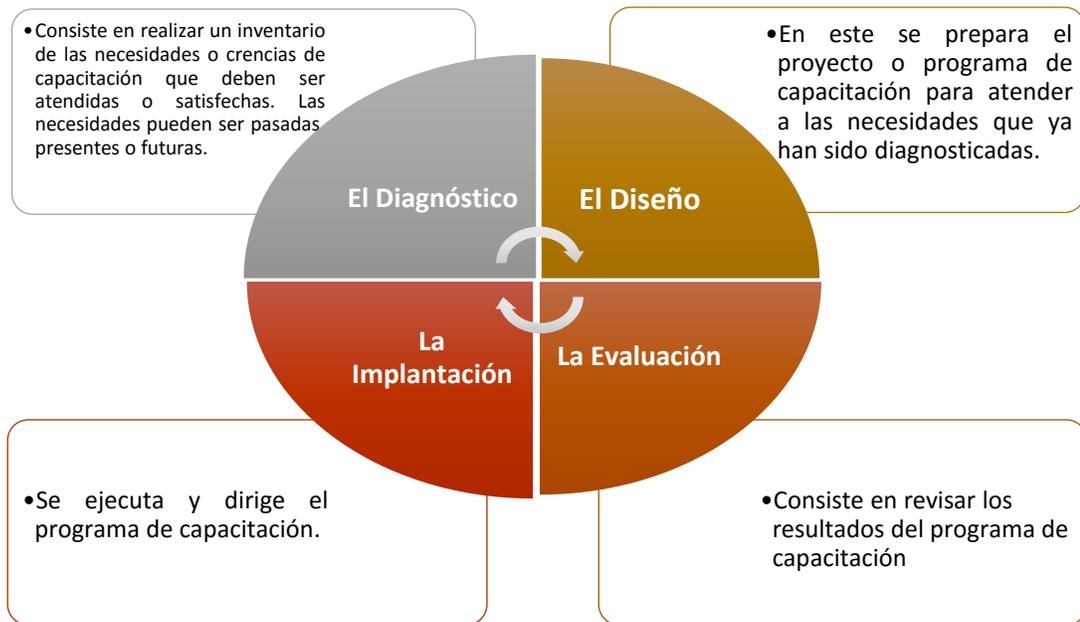
1.5 Proceso de Capacitación

Como hemos podido apreciar, la capacitación es un acto deliberado, producto de una necesidad detectada previamente, que proporciona a los integrantes de un grupo o empresa, adoptar aprendizajes conjuntos o individuales.

La intención primaria de la capacitación es reorientar las actitudes y las voluntades de las personas hacia una práctica positiva que beneficie a la empresa y a todo su conglomerado, completándolas y reforzándolas con actividades planificadas, de manera que en todos los niveles de la organización, desarrollen con mayor celeridad, emprendedurismo y apego institucional, sus conocimientos, sus competencias profesionales y actitudes personales.

La capacitación es muy parecida a un modelo de sistema abierto, que se caracteriza por ser cíclico y continuo. Se desarrolla en cuatro etapas (véase **Figura No 1**).

Figura No. 1. Etapas de la capacitación.



Fuente: Creación propia.

En el proceso de capacitación entran en juego varios elementos que garantizarán el éxito de la misma. Estos aspectos son definidos por Quay (es.scribd.com/doc) en su trabajo sobre *La Capacitación de los Recursos Humanos*, los cuales se detallan en las siguientes líneas:

1.5.1 Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses de la organización, es muy difícil justificarla. Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo.

Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. Solo un milagro haría que los involucrados realicen

correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. (Quay, www.es.cribd.com)

En la **Tabla No. 1**, se aprecian los diferentes niveles de análisis y su sistema implicado en cada caso, con una breve reseña del contenido de cada sistema.

Tabla No. 1. Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación.

Nivel de Análisis	Sistema Implicado	Información Básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivo de la organización y filosofía de la capacitación.
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas).
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, expectativas, actitudes, conductas y características personales exigidas por los puestos (análisis de puestos).

Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones, 9na. Edición, México: McGraw-Hill. p. 325

1.5.2 Principales medios utilizados para determinar las necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. (Chiavenato, 2011)

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación se mencionan a continuación (Quay, www.es.cribd.com):

- **Evaluación de desempeño.** Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- **Observación.** Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios y alto índice de ausentismo.
- **Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- **Solicitud de supervisores y gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

- **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados.** Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación de trabajo.** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- **Análisis de cargos.** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

1.5.3 Indicadores de necesidades de capacitación

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación que sirven para identificar eventos que provocarían futuras necesidades de capacitación, denominados *indicadores a priori*, o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes, que son los llamados *indicadores a posteriori*. Veamos ambos indicadores:

- a) **Indicadores a priori.** Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Ejemplos de indicadores a priori, son: Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleado; cambio de métodos y procesos de trabajo; sustituciones o movimiento de personal; faltas, licencias y vacaciones del personal; expansión de los servicios; modernización de maquinarias y equipos, y producción y comercialización de nuevos productos o servicios. (Quay, www.es.cribd.com)

- b) **Indicadores a posteriori.** Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas, por lo general, están relacionados con la producción o con el personal, y sirven como diagnóstico de capacitación:
 - **Problemas de producción.** Calidad inadecuada de la producción; baja productividad; averías frecuentes en equipos e instalaciones; comunicaciones defectuosas; prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo; gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos; exceso de errores y desperdicios; elevado número de accidentes.

- **Problemas de personal**, Relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas; poco o ningún interés por el trabajo; falta de cooperación; faltas y sustituciones en demasía. errores en la ejecución de órdenes; dificultades en la obtención de buenos elementos. (Quay, www.es.cribd.com)

1.5.4 Programación de la capacitación

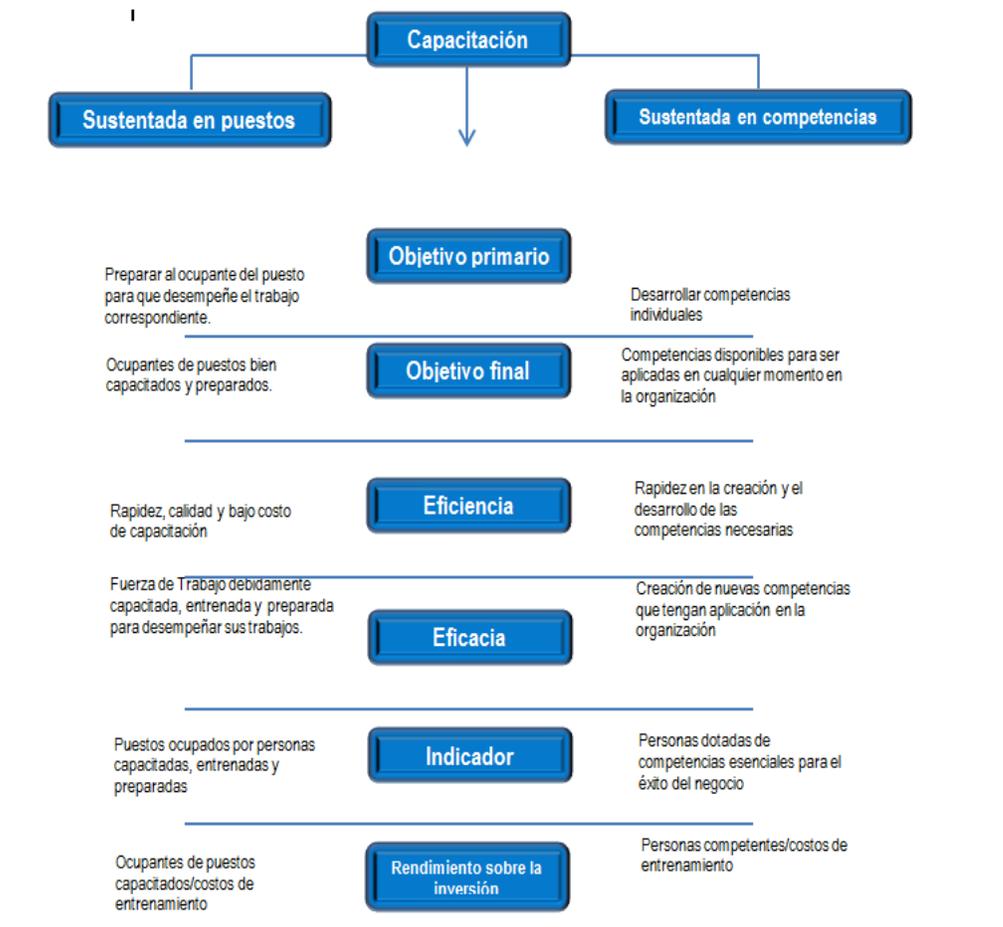
La capacitación deberá ser sustentada en dos aspectos determinantes: los puestos y las competencias. En el primer aspecto, se debe preparar al candidato para que tenga las competencias necesarias para ese puesto. Ese sería el objetivo primario, y como objetivo final, al concluir la capacitación, los participantes estarán bien capacitados y preparados para desempeñar sus actividades.

El segundo aspecto tiene como objetivo principal, desarrollar las competencias individuales y, como perfil del candidato capacitado, poseer las competencias necesarias para su aplicación en la empresa, en cualquier momento y circunstancia.

A partir del diagnóstico, se eligen y prescriben los medios de capacitación que cubrirán las necesidades que ya han sido percibidas. Luego de detectar las necesidades, se procede a su programación, basándose en varios aspectos que son formulados en forma de preguntas (Quay, www.es.cribd.com).

La **Figura No. 2** esquematiza los elementos que integran cada uno de esos aspectos.

Figura No 2. Proceso de Capacitación.



Fuente: Sánchez, N. *Proceso de Capacitación*. Recuperado en el sitio Web <https://es.scribd.com/doc/313740517/CAPACITACION>, el 16 de noviembre de 2016.

1.6 Capacitación y Aprendizaje

Las empresas que promueven la capacitación entre sus colaboradores propician la viabilidad de las políticas de la organización. La capacitación proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje y convierte a las empresas en un entorno donde las personas logran objetivos de calidad.

Los aprendizajes forman parte del proceso de capacitación, pues este último es un acto intencional que proporciona los medios para posibilitar los aprendizajes.

El aprendizaje facilita el cambio de comportamiento basado en la experiencia, y es un factor esencial del comportamiento humano, pues moldea la forma no solo como las personas piensan, sienten o hacen las cosas, sino que también afianza sus creencias, sus valores y los objetivos.

“El individuo tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno tiende a repetir el comportamiento compensador y a eliminar el comportamiento no compensador, lo que se denomina *ley de efecto*. La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación”. (Quay, www.es.cribd.com)

Este autor agrega que “la intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido. Sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo. El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada”. (Quay, www.es.cribd.com)

“Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender

cosas viejas y adquirir cosas nuevas. El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas”. (Quay, www.es.cribd.com)

Por esa razón, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente, encaminarse, hacia los más complejos y abstractos. El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. Quay refiere que aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios para acelerar el proceso (véase **Tabla No. 2**).

Tabla No. 2 Principios que intervienen en el proceso de aprendizaje.

Principio	Detalle
Participación	El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
Repetición	Es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
Relevancia	El aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
Transferencia	A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
Retroalimentación	Proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

Fuente: Quay, Y. *La capacitación de los recursos humanos*. Recuperado del sitio Web [www.https://es.scribd.com/doc/3142881/capacitacion-tecnicas](https://es.scribd.com/doc/3142881/capacitacion-tecnicas), el 20 de noviembre de 2016.

1.7 Otros Principios de Aprendizaje

Es conocido por todos que el individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender. Es por eso que el aprendizaje es influenciado por la recompensa y por el castigo:

“La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido. El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras, También depende de la aptitud y de las capacidades individuales”. (Quay, www.es.cribd.com)

1.8 Contenido de la Capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta. En la **Figura No. 3** se describen claramente esas formas:

Figura No. 3. Las Cuatro formas de Cambio de la Conducta.



Fuente: Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. (9na ed.) México: McGraw-Hill.

Veamos, en detalle, cada una de estas formas de cambio de la conducta:

- a) **Transmisión de información.** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos.
- b) **Desarrollo de habilidades.** Las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
- c) **Desarrollo o modificación de actitudes.** Trabajar la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal y gerencia y de su supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
- d) **Desarrollo de conceptos.** La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, se para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios (Chiavenato, 2011).

1.9 Por qué es necesaria la capacitación en la empresa

La capacitación siempre será necesaria en la empresa por diversas razones:

- a) Proporciona los conocimientos, actitudes y herramientas para que el nuevo colaborador pueda incorporarse, de forma inmediata, a la realización de las tareas asignadas a su puesto.
- b) Posibilita a los colaboradores la oportunidad de desarrollarse en lo personal y en lo profesional, sobre todo porque los prepara para enfrentar los retos presentes y futuros, incluso cuando ya se han retirado de sus labores por antigüedad en el servicio.
- c) Ayuda a las personas a crear conciencia de su entorno empresarial y de la forma en que se enfrenta día a día a las exigencias del mercado, propiciando un cambio de actitudes y promoviendo valores que se reflejan en la motivación.

1.10 Ventajas de la Capacitación

Una de las principales ventajas de la capacitación es que permite incrementar la eficacia de los trabajadores y, por ende, la productividad de la empresa, proporcionando resultados satisfactorios para la organización. Para tener una visión más amplia de los beneficios directos que conlleva la capacitación, la **Tabla No. 3** ilustra con detalle, esas ventajas:

Tabla No. 3 Ventajas de la capacitación.

Individuales	Organizacionales	Relaciones Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite tomarse mejores decisiones y solucionar problema de manera eficiente. • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. • Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones. • Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto • Permite el logro de metas individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la competitividad • Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles • Crea mejor imagen institucional • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo • Promueve la identificación con los objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación individual y entre grupos • Ayuda a orientar a los nuevos empleados • Fomentar una atmosfera de aprendizaje continuo • Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Fuente: Werther, David & Guzmán (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Gestión del capital humano, 7ma. Edición, México: McGraw-Hill.

El proceso de capacitación cumple con un ciclo de vida, que inicia en la planeación y concluye en la ejecución y posterior mejora. En la **Figura No. 4**, se esquematiza dicho ciclo.

Figura No. 4. Ciclo de vida del proceso de capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones, 9na. Edición, México: McGraw-Hill. p. 325

CAPÍTULO II

BANCO SANTA CRUZ: ESTRUCTURA Y GESTIÓN

2.1 Antecedentes Históricos del Banco Santa Cruz

Los siguientes datos sobre los antecedentes históricos y otras informaciones de índole administrativo, han sido proporcionados por los ejecutivos del Banco Santa Santa Cruz, quienes gentilmente nos permitieron acceder a fuentes internas y a algunos documentos específicos sobre la gestión del Banco. Una parte de estos datos han sido obtenidos a través de su sitio Web: www.bsc.com.do.

El Banco Sata Cruz fue fundado originalmente por el Sr. Fausto Arturo Pimentel Peña, bajo la razón social *Inversiones Santa Cruz, S. A.*, el 18 de noviembre del 1983. Inicia las operaciones en su primera oficina ubicada en la calle Restauración, esq. Valerio, de la ciudad de Santiago, con la iniciativa de promover el desarrollo agroindustrial y el comercio.

El negocio estaba orientado a la banca comercial, con una importante participación en el financiamiento de la producción agrícola.

En el año 1999, la Junta Monetaria del Banco Central de la República Dominicana, aprobó la solicitud de Inversiones Santa Cruz, S. A., para operar como banco de servicios múltiples.

El 1ero. de noviembre del 1999, con el respaldo de un dinámico grupo de empresarios, la institución inició sus operaciones bajo la nueva razón social: **“Banco Múltiple Santa Cruz, S. A.”**

Para el año 2000, la oficina principal estrena nuevas instalaciones en la Ave. 27 de febrero No. 49, esquina Sabana Larga, en Santiago de los Caballeros.

La propuesta de Banco Santa Cruz es ofrecer un estilo financiero de alta calidad, basado en los principios del servicio personalizado, atención completa con agilidad, transparencia y seguridad.

Como parte de un plan de crecimiento y expansión de la red de sucursales, para el año 2004 traslada su sede principal a la ciudad de Santo Domingo, en la Ave. Lope de Vega del sector Naco.

Banco Santa Cruz cuenta con un completo portafolio de productos y continúa con el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a servir de manera especial y oportuna a sus clientes.

Actualmente, Banco Santa Cruz cuenta con una amplia red de cajeros automáticos, así como los accesos a través de Bancanet y Telenlace, los cuales permiten consultas y transacciones disponibles las 24 horas del día.

El Banco ha ido fortaleciendo sus principales líneas de negocios, de Banca Personal, Empresa, Internacional y Tesorería, sirviendo actualmente a más de 100,000 clientes.

A través de toda su historia, la institución ha movilizó importantes recursos al segmento de banca empresarial, destinados principalmente al comercio, la industria, el turismo y la agricultura, entre otros, participando activamente en proyectos que contribuyen a elevar la productividad y eficiencia de las empresas.

La institución mantiene un liderazgo importante en la línea de negocios de comercio internacional, con una perspectiva global y participativa en los flujos transaccionales y financieros que genera esta importante actividad económica. Cuenta con ágiles mecanismos de financiamiento para operaciones internacionales, a través de su red de bancos corresponsales e instituciones de fomento y desarrollo.

A través de la mesa de divisas, se realizan transacciones de múltiples monedas extranjeras, específicamente dólar estadounidense, euro, franco suizo, libra esterlina y dólar canadiense.

Desde sus inicios como banco de servicios múltiples, Banco Santa Cruz ha presentado un excelente desarrollo de sus principales indicadores financieros, destacándose en el crecimiento de sus activos, pasivos, cartera de crédito y depósitos, escalando su posición dentro del Sistema Financiero dominicano.

Banco Santa Cruz mantiene una importante posición en el mercado financiero nacional, destacándose favorablemente por la calidad de su cartera de crédito, lo cual les brinda la oportunidad de continuar creciendo y ampliando la cartera de clientes.

Figura No. 5. Identidad Corporativa del Banco Santa Cruz.



Fuente: Sitio Web <https://www.bsc.com.do>.

2.2 Misión

“Somos una institución financiera orientada a empresas e individuos emprendedores. Satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes, acompañándoles a crecer a través de una relación personalizada, ofreciendo productos y servicios creados a su medida y entregados con un estilo de servicio único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su calidad de vida. Ofrecemos una inversión segura y rentable a nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y de nuestra comunidad”. (www.bsc.com.do)

2.3 Visión

“Ser uno de los principales bancos de la República Dominicana, preferido por sus clientes debido al entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de soluciones a su medida, valorado por sus accionistas por su rentabilidad y adecuada administración del riesgo y diferenciado por su compromiso con sus colaboradores y la comunidad”. (www.bsc.com.do)

2.4 Valores Corporativos

- **Servicio.** La vocación del servicio nace de lo más profundo del ser humano, y es lo que nos hace trascender, ayudando a los demás.
- **Compromiso.** Es el estado interno que nos identifica e involucra, y nos hace actuar con entusiasmo, desarrollándonos como mejores profesionales.

- **Lealtad.** La lealtad y el trabajo bien hecho, enaltece nuestra calidad humana. Es la fidelidad al compromiso de defender nuestra identidad, valores e ideales en los buenos y en los malos momentos.
- **Integridad.** Servimos íntegramente porque elegimos actuar cumpliendo los valores que nos identifican. Es hacer lo correcto aunque nadie nos esté mirando.
- **Proactividad.** Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Emprendemos iniciativas y acciones con perseverancia en nuestros esfuerzos y decididos a enfrentar los cambios y de ser posible, generarlos.
- **Trabajo en Equipo.** Ponemos en práctica la sinergia, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, para asegurar una mejor calidad de los resultados.
- **Rentabilidad.** Es el valor que mide los resultados positivos y que nos benefician a todos.

2.5 Productos y Servicios

a) Banca Persona

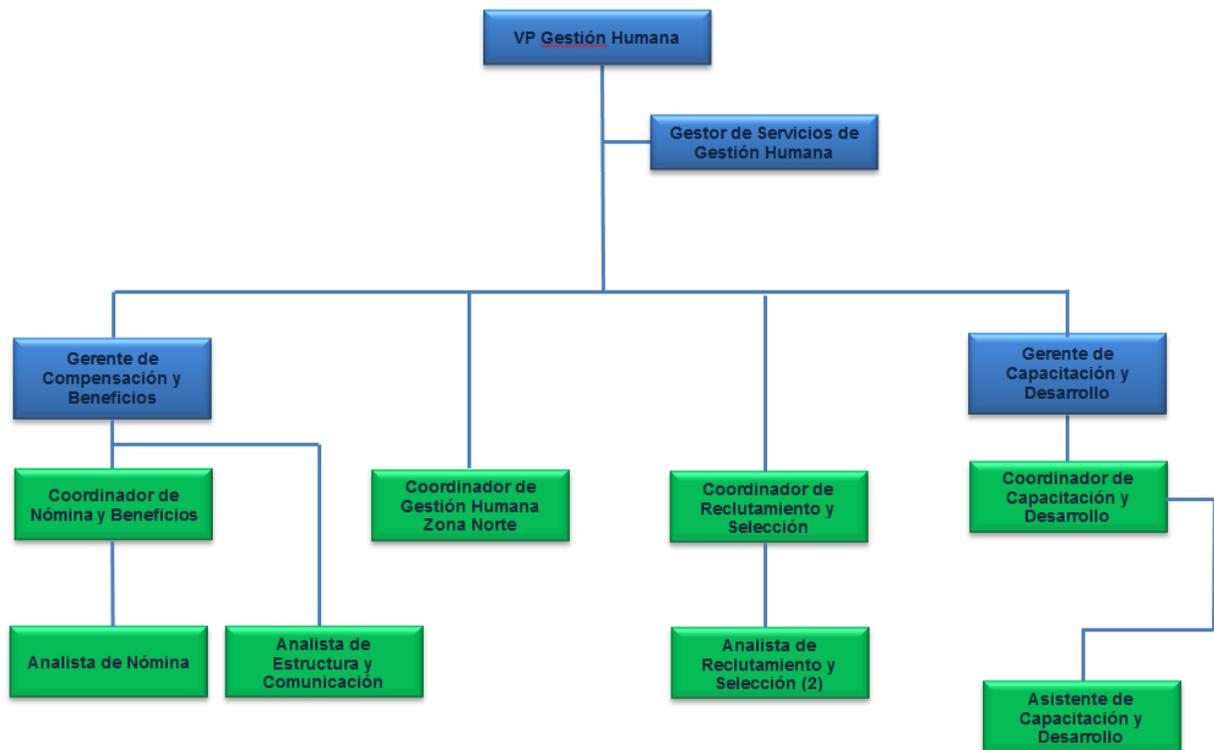
- Cuentas de ahorros en pesos, dólares y euros.
- Cuenta corriente estándar.
- Cuenta corriente remunerada.
- Tarjetas de débito clásica, gold y platinum.
- Tarjetas de crédito clásica, gold, platinum, infinite, multicredito y full car.

- Préstamos personales, vehículos, hipotecarios y fáciles.
- Certificados de depósitos en RD\$ o US\$.

b) Banca Empresa

- Cash management.
- Deposito seguro, deposito identificado, recaudo.
- Pago de servicios.
- Pago de impuestos.
- Nómina electrónica.
- Pago a proveedores y terceros.
- Servicios de información.
- Cuenta empresarial de ahorros en pesos, dólares y euros.
- Cuenta corriente empresarial.
- Cuenta corriente empresarial remunerada.
- Tarjetas de crédito visa empresarial.
- Tarjeta de crédito full car empresarial.

Figura No. 6. Estructura Organizativa y de Gestión del Banco Santa Cruz.



Fuente: VP Gestión Humana Banco Santa Cruz. Documentos Corporativos. Noviembre 2016.

2.6 Subsistemas y Áreas de Gestión del Banco Santa Cruz

Para brindar el servicio personalizado que caracteriza a la empresa, el Banco Santa Cruz establece un objetivo particular para cada subsistema. La **Tabla No. 4** consigna dichos objetivos:

Tabla No. 4. Objetivos de los subsistemas del Banco Santa Cruz

Subsistema	Objetivos
Vicepresidencia	Planear, dirigir y controlar la implementación de políticas, planes y programas de Gestión Humana.
Gestión de Servicios	Colaborar en los procesos de Gestión Humana y orientar a los colaboradores en sus requerimientos.
Compensación y Beneficios	Planificar, organizar y controlar el sistema de administración de sueldos, salarios, beneficios y estructura del Banco conforme a las normas, políticas y prácticas retributivas que garanticen una compensación justa y competitiva para nuestros colaboradores.
Capacitación y Desarrollo Organizacional	Planificar, ejecutar y evaluar la aplicación de los programas de capacitación, inducción, clima laboral y desarrollo del personal.
Reclutamiento y Selección	Coordinar y ejecutar los procesos establecidos para el reclutamiento, selección e inducción de nuevos colaboradores de acuerdo a las vacantes requeridas, así como también los traslados y promociones de personal interno.
Coordinación Zona Norte	Asegurar el cumplimiento de las directrices y procedimientos establecidos en los subsistemas de Gestión Humana en la zona norte.

Fuente: Sitio Web <https://www.bsc.com>.

En la **Tabla No. 5**, se desglosan los cargos asignados en las diferentes vicepresidencias y gerencias que conforman el sistema organizacional del Banco Santa Cruz.

Tabla No. 5. Cargos de las áreas de Negocios.

2do Vicepresidente Banca Persona
2do Vicepresidente Negocios Electrónicos y Personales
Gerente Canales Electrónicos
Gerente de Mercadeo Analítico
Gerente de Negocios Canales Alternos
Gerente Inteligencia Analítica
Subgerente Banca Seguros
Asesor de Negocios Personales
Ejecutivo de Negocios
Ejecutivo relación de vehículo
Gerente Banca Persona
Gerente Financiamiento de Vehículos
Gerente Mi Negocio
Subgerente Cliente Preferencial
Subgerente Mi Negocio
2do Vicepresidente Banca Empresa
Analista de Crédito Banca Empresa
Analista Productos Banca Empresa
Ejecutivo de Negocios
Gerente Análisis de Crédito Banca Empresa
Gerente Banca Empresa
Gerente de Leasing y Factoring
Gerente Negocios Instituciones Financieras Y Gobierno
Gerente Productos Banca Empresa
Subgerente Banca Empresa
Subgerente Productos Banca Empresa
Vicepresidente Senior Banca Empresa
Ejecutivo Prestamos de Tiendas
Ejecutivo Relación de Tiendas
Subgerente Préstamos de Tiendas
Asistente Centro de Contacto
Asistente Confirmación de Ventas
Asistente de Ventas
Asistente Servicio al Cliente Preferencial
Ejecutivo de Ventas TC
Encargado Centro de Contacto
Gerente de Ventas y Servicios Negocios Electrónicos
Gestor de Tarjeta de Crédito
Recepcionista
Subgerente de Ventas Telemercadeo

Analista Inteligencia Analítica
Gerente Inteligencia Analítica
Subgerente de Campañas
Subgerente Inteligencia Analítica
Asistente Canales Alternos
Ejecutivo Préstamos de Tiendas
Ejecutivo Relación de Tiendas
Ejecutivo Relación de Vehículo
Ejecutivo Relación Hipotecarios
Gerente de Negocios Canales Alternos
Subgerente de Negocios Canales Alternos
Subgerente Prestamos Vehículos
Subgerente de Productos Hipotecarios

Fuente: VP Gestión Humana Banco Santa Cruz. Documentos Corporativos. Noviembre 2016.

CAPÍTULO III

LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DEL BANCO SANTA CRUZ

3.1 Introducción a la Capacitación en Banco Santa Cruz

El área de Capacitación y Desarrollo del Banco Santa Cruz es una gerencia Senior que forma parte de la estructura de la Vicepresidencia de Gestión Humana. A esta se le asigna un presupuesto anual con el cual se cubre la inversión que conlleva el Plan Anual de Capacitación.

Este Departamento está estructurado de la siguiente manera:

- Un Gerente Senior de Capacitación y Desarrollo.
- Un Subgerente de Capacitación y Desarrollo.
- Un Analista Senior de Capacitación y Desarrollo.
- Un Analista Junior de Capacitación.
- Un Facilitador.

Para la capacitación, el Banco Santa Cruz utiliza el software denominado Cornerstone, herramienta virtual a la que acceden los empleados tanto en el área de trabajo como en sus casas, para la asignación y monitoreo de objetivos de desempeño y para la evaluación de desempeño.

Entre las pruebas o herramientas para la detección de necesidades de capacitación que el Banco asume, se menciona el procedimiento mediante el cual se consulta con las áreas, las necesidades de capacitación de cada empleado, clasificándolas en Prioridad Alta, Media o Baja. Las de Prioridad Alta son las principales para el Plan de Capacitación.

La empresa no dispone de un sistema documentado de capacitación, que registre el historial de los eventos, los tiempos, los proveedores y los costos. En su lugar, se lleva un archivo en formato Excel.

El Banco Santa Cruz dispone de un Programa Anual que se monitorea con una periodicidad mensual. Además, cuenta con un modelo de indicadores (ROI) que mide la efectividad e impacto de las acciones de capacitación. Con esta medición, la empresa puede determinar el retorno de la inversión realizada, aunque esto no aplica para todos los eventos realizados.

Por otra parte, las encuestas de satisfacción de la capacitación miden el nivel de reacción y de aprendizaje, y los indicadores mensuales miden las horas-hombre de capacitación, tanto presenciales como virtuales.

Con la medición del ROI, se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores, pero solo está limitado a los entrenamientos que desarrollan habilidades o competencias que son medibles cuantitativamente.

El informe de la gestión de la capacitación es reportado a la gerencia. Para ello, se elabora un Informe de Progreso de los objetivos del área, con el estatus de cada uno. En este se resaltan los logros y los retos que pueden estar pendientes.

3.2 Situación Actual de la Empresa

El problema existente en el Banco Santa Cruz, específicamente en el Departamento de Gestión Humana, radica en que a pesar de que cuenta con una estructura formal compleja para capacitar a los colaboradores responsables del Área de Negocios de la empresa, los objetivos de la capacitación no se cumplen por la falta de interés de los colaboradores que reciben el entrenamiento.

Se pudo apreciar claramente, mediante el método de observación, que existe una gran diferencia entre el desempeño de los mandos altos y el de los mandos medios; pues mientras en los primeros está presente la capacitación continua, en los segundos ese proceso solo ocurre en el momento en que el empleado ingresa por primera vez al Banco, como parte del proceso de inducción. A partir de ese momento, el empleado no recibe ningún otro acompañamiento o seguimiento en términos de capacitación y desarrollo dentro de su área de desempeño.

Estas discrepancias repercuten significativamente en las metas de cada área y grupo, por cuanto la falta de capacitación refleja un desempeño inferior y un resultado por debajo de los objetivos.

Una de las principales dificultades que confrontan los ejecutivos responsables de la capacitación, es que al momento de ejecutar los programas de capacitación hay limitaciones con los espacios disponibles cuando se organizan varios eventos de forma simultánea, pues el Centro de Capacitación solo dispone de tres salones con capacidad limitada.

En cuanto a la capacitación virtual, la dificultad radica en los retrasos que evidencia el personal cuando debe completar alguna tarea, y los constantes

recordatorios y seguimiento a los que hay que someter a los empleados producto de esas tardanzas en el cumplimiento de los plazos.

En otro orden, al finalizar el proceso de ingreso del nuevo colaborador (firma de contrato, documentos de confidencialidad, seguro médico, entre otros), es dirigido directamente a su área de trabajo sin recibir previamente un entrenamiento del puesto para el cual fue contratado. Un compañero de labores de su mismo nivel es quien se encarga de orientarlo y de ponerlo al tanto de las funciones básicas del puesto.

El conocimiento que ese colaborador pueda facilitarle al nuevo empleado (de acuerdo con su experiencia y conocimientos técnicos), tendrá un resultado positivo o negativo, y muchas veces las informaciones no serán comunicadas de manera clara y objetiva; pues el conocimiento empírico del empleado no necesariamente abarcará los aspectos prioritarios del puesto, sino el desempeño particular de ese empleado.

De ahí que la propuesta de diseño de una Escuela de Capacitación en el Área de Negocios, es de gran importancia para la empresa, sobre todo porque la ausencia de esa instancia no facilita el adecuado seguimiento al desarrollo del empleado ni permite identificar claramente en cuáles áreas debe ser capacitado y cuáles deben ser reforzadas.

3.3 Levantamiento de la Información

Los ejecutivos y colaboradores del Banco Santa Cruz se manifestaron abiertos y receptivos al momento de realizar el levantamiento de los datos que completaron las informaciones del presente Proyecto de Investigación. Esta acogida facilitó la recolección de los datos, los cuales fueron copiados con el uso de un instrumento previamente elaborado (Cuestionario).

Los cuestionarios estructurados fueron dirigidos a personas clave de la Gerencia de Capacitación del Banco Santa Cruz, así como a mandos medios y empleados del Área de Negocios. Estas encuestas nos permitieron recopilar datos significativos sobre las unidades primarias de muestreo. Los resultados de las Encuestas han sido tabulados, graficados e interpretados.

3.4 Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de las informaciones, se elaboró un instrumento que nos permitió obtener las diferentes reacciones de ejecutivos, mandos medios y empleados del Banco Santa Cruz, cuyos resultados arrojaron luz sobre opiniones puntuales relacionadas con el tema de la Capacitación en el Área de Negocios del Banco. Estos resultados revelan significativas fortalezas y, a la vez, importantes limitaciones que el Banco Santa Cruz ha de tomar en consideración para identificar las principales tendencias, actividades y problemáticas que giran alrededor de los procesos de capacitación en el Área de Negocios.

El Cuestionario aplicado a ejecutivos y empleados del Banco Santa Cruz, para detectar las necesidades de capacitación de los recursos humanos del área de Negocios, consta de **10 (diez)** preguntas estructuradas para ser respondidas, en unos casos, con respuestas afirmativas o negativas y, en los demás casos, con selección múltiple de entre varias opciones o variables.

Los rangos de valoración establecidos para las respuestas de las preguntas de la **1** a la **8**, se detallan en la **Tabla No. 6**.

Tabla No. 6. Rangos de Valoración establecidos para las respuestas. Preguntas 1-8 Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al Área de Negocios del Banco Santa Cruz.

Pregunta	Rangos de Valoración				
No. 1	Nunca	Una vez	Regularmente	Ocasionalmente	Siempre
No. 2	Nunca	Una vez	Regularmente	Ocasionalmente	Siempre
No. 3	Falta de interés	Falta de incentivos	Mala comunicación	Otros	
No. 4	Sí	No			
No. 5	Sí	No			
No. 6	Sí	No			
No. 7	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
No. 8	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo

Fuente: Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Los rangos de valoración establecidos para las respuestas de las preguntas **9** y **10**, se detallan en la **Tabla No. 7**.

Tabla No. 7. Rangos de Valoración establecidos para las respuestas. Preguntas 9 y 10. Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación al Área de Negocios del Banco Santa Cruz.

Pregunta	Rangos de Valoración
No. 9	Falta de preparación
	Incomodidad en el ambiente laboral
	Falta de tiempo para realizar las funciones
	Falta de Planeación
	Falta de interés
	Conflictos emocionales
	Desacuerdo con los procedimientos de la empresa
	Abuso por parte de los supervisores
No. 10	Trabajo en equipo
	Liderazgo
	Atención al cliente
	Comunicación asertiva
	Capacitación técnica
	Administración del tiempo
	Manejo de estrés
	Superación personal
Planeación estratégica	

Pregunta	Rangos de Valoración
	Sistemas de calidad
	Sistemas ambientales
	Seguridad e higiene
	Otro (especifique)

Fuente: Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Todas las preguntas requieren de respuestas cerradas, con el propósito de conocer, de manera tácita, los elementos que gravitan alrededor de la situación que aqueja a la gestión de capacitación del Banco Santa Cruz.

En las dos últimas preguntas (9 y 10), hay posibilidades de escoger más de una respuesta. Por tanto, la interpretación de los gráficos y tabulaciones resultantes de estos cuestionamientos, estará condicionada a la cantidad de respuestas que han seleccionado los 25 encuestados.

Las preguntas que han sido respondidas por los encuestados del Banco Santa Cruz, se transcriben en la **Tabla No. 8**.

Tabla No. 8. Preguntas del Cuestionario aplicado a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz.

Número	Variable Cuestionada
No. 1	¿Ha presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo?
No. 2	¿Ha detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento/gerencia?
No. 3	¿A qué atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores?
No. 4	¿Considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores?
No. 5	¿Considera que está capacitado para desempeñar su trabajo en por lo menos en un 90%?
No. 6	¿El ambiente en el que labora es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente?
No. 7	¿Cómo considera el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?
No. 8	¿Cómo catalogaría la decisión de implementar en la empresa, un

Número	Variable Cuestionada
	sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios?
No. 9	¿Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel? (Puede seleccionar más de una respuesta)
No. 10	¿Qué opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área? (Puede seleccionar más de una respuesta)

Fuente: Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Como se ha explicado, el diseño del presente Proyecto de Investigación es de la categoría no experimental, pues solo nos enfocaremos en la observación. Los datos son recogidos y analizados en un periodo de tiempo determinado, por lo que se trata de una investigación de carácter transaccional.

En los subsiguientes temas, será presentado el detalle de los resultados de la Encuesta con su correspondiente interpretación y graficado.

3.5 Tabulación de la Encuesta

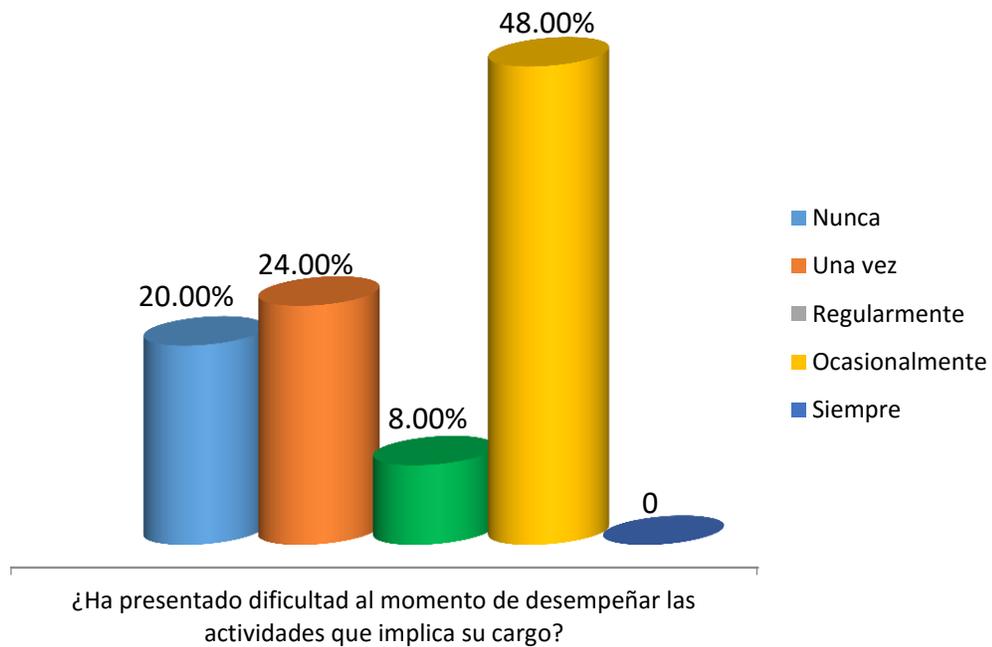
El siguiente es el resultado del Cuestionario aplicado a **veinticinco (25)** ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz, a los fines de detectar las necesidades de capacitación de esa área.

Tabla No. 9. Ha presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Nunca	5	20.00%
Una vez	6	24.00%
Regularmente	2	8.00%
Ocasionalmente	12	48.00%
Siempre	0	0.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 1. Ha presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 1:

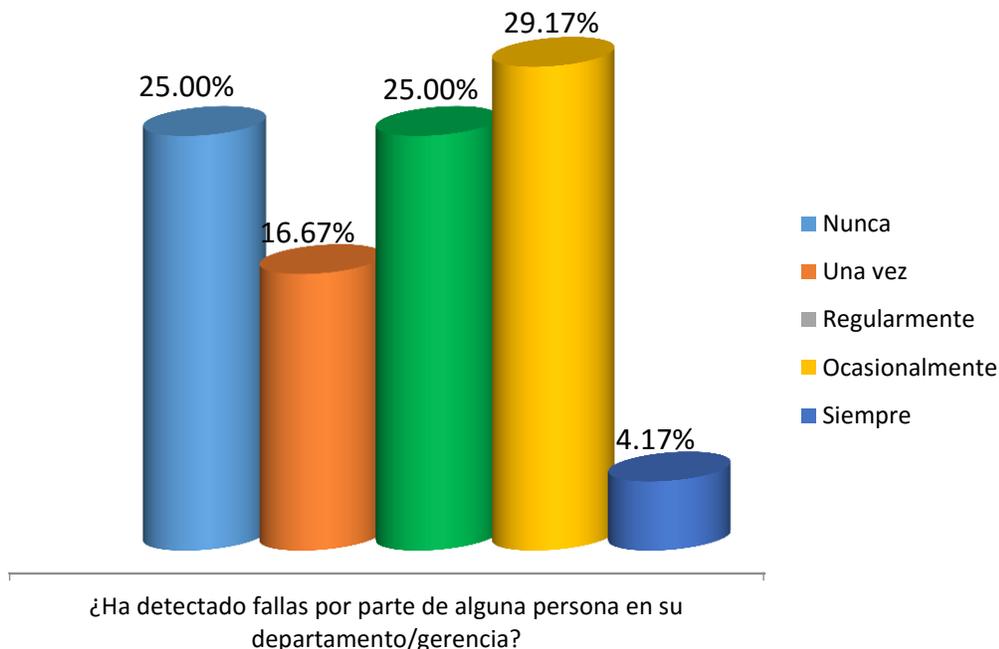
Del total de encuestados, **5 (20.00%) nunca** han presentado dificultad al momento de desempeñar las actividades que implica su cargo; **6 (24.0%) una vez** han presentado dificultad; **2 (8.00%) regularmente** han presentado dificultad, y **12 (48.00%) ocasionalmente** han presentado dificultad.

Tabla No. 10. Ha detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento/gerencia.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Nunca	6	25.00%
Una vez	4	16.67%
Regularmente	6	25.00%
Ocasionalmente	7	29.17%
Siempre	1	4.17%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 2. Ha detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento/gerencia.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 2:

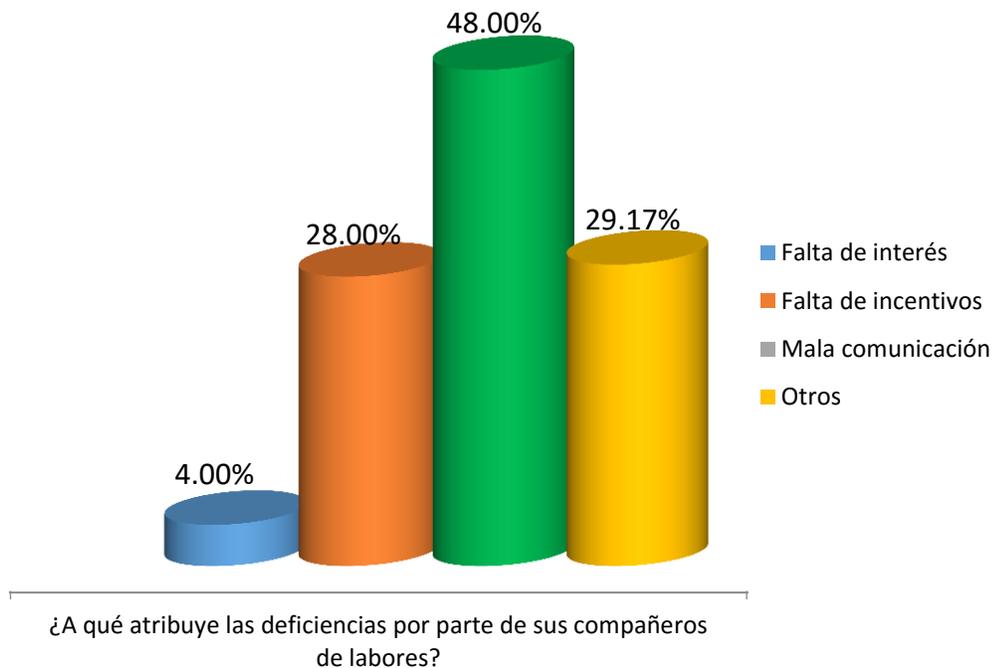
Del total de encuestados, **6 (25.00%) nunca** han detectado fallas por parte de alguna persona en su departamento; **4 (16.67%) una vez** han detectado fallas; **6 (25.00%) regularmente** han detectado fallas; **7 (29.17%) ocasionalmente** han detectado fallas, y **1 (4.17%) siempre** han detectado fallas.

Tabla No. 11. A qué atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Falta de interés	1	4.00%
Falta de incentivos	7	28.00%
Mala comunicación	12	48.00%
Otros	5	20.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 3. A qué atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 3:

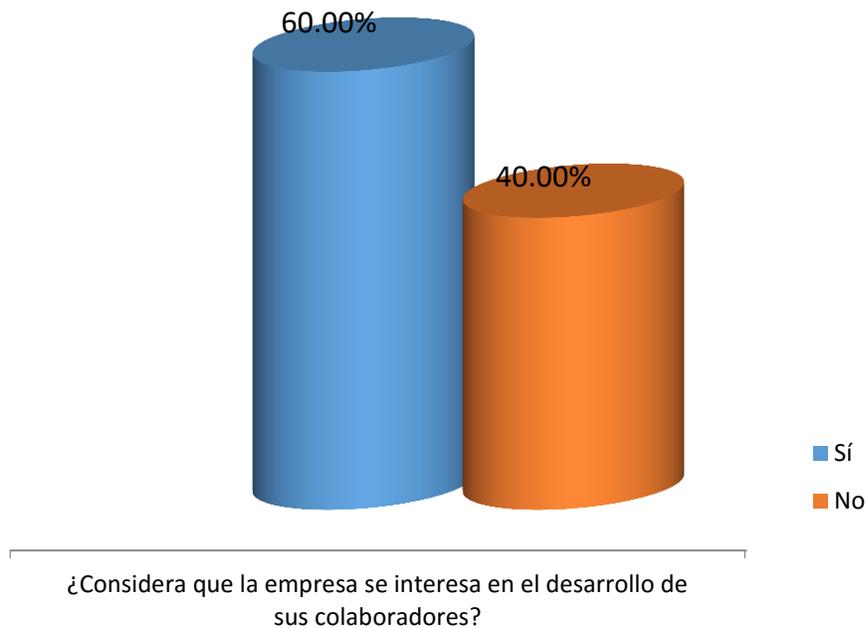
Del total de encuestados, **1 (4.00%)** atribuye las deficiencias por parte de sus compañeros de labores a la **falta de interés**; **7 (28.00%)** a la **falta de incentivos**; **12 (48.00%)** a la **mala comunicación**, y **5 (20.00%)** a **otras causas**.

Tabla No. 12. Considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Sí	15	60.00%
No	10	40.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 4. Considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 4:

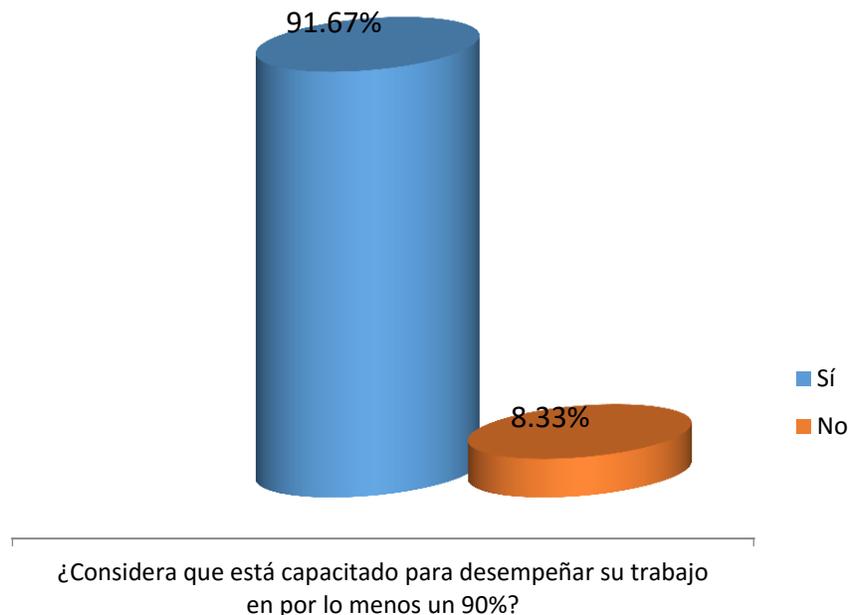
Del total de encuestados, **15 (60.00%)** considera que la empresa se interesa en el desarrollo de sus colaboradores, mientras que **10 (40.00%)** respondieron que la empresa **no** se interesa en el desarrollo de sus colaboradores.

Tabla No. 13. Considera que está capacitado para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Sí	22	91.67%
No	3	8.33%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 5. Considera que está capacitado para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 5:

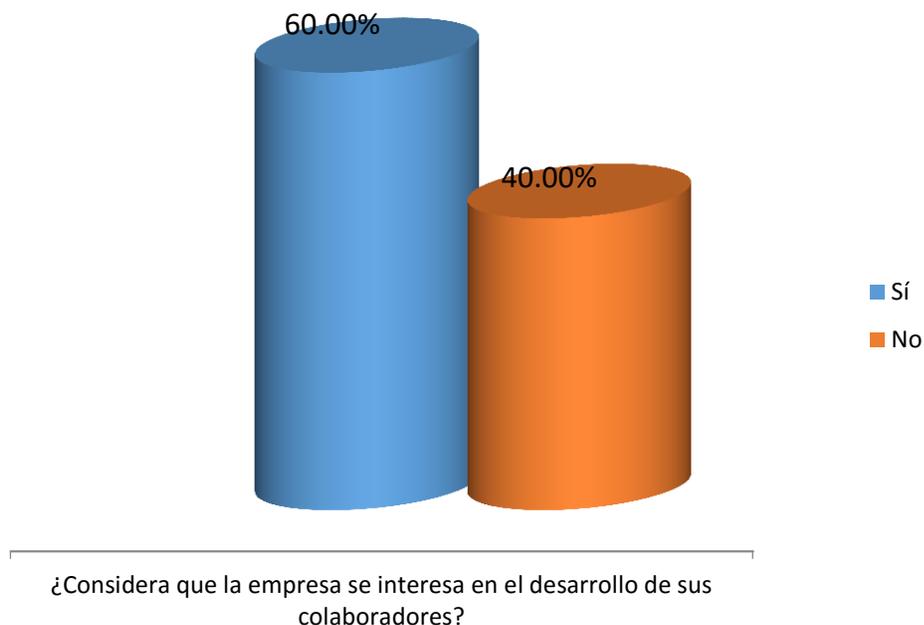
Del total de encuestados, **22 (91.67%)** consideran que están capacitados para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%, mientras que solo **3 (8.33%)** respondieron que **no** están capacitados para desempeñar su trabajo en por lo menos un 90%.

Tabla No. 14. El ambiente en el que labora es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Sí	21	84.00%
No	4	16.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 6. El ambiente en el que labora es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 6:

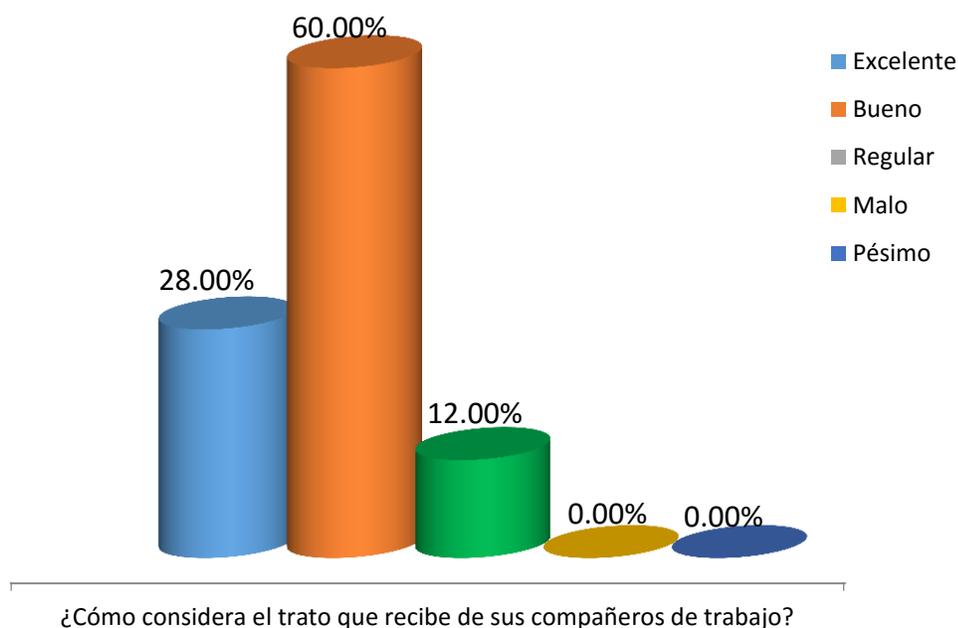
Del total de encuestados, **21 (84.00%)** respondieron que el ambiente en el que laboran es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente, mientras que solo **4 (16.00%)** respondieron que **no** es adecuado.

Tabla No. 15. Cómo considera el trato que recibe de sus compañeros de trabajo.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Excelente	7	28.00%
Bueno	15	60.00%
Regular	3	12.00%
Malo	0	0.00%
Pésimo	0	0.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 7. Cómo considera el trato que recibe de sus compañeros de trabajo.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 7:

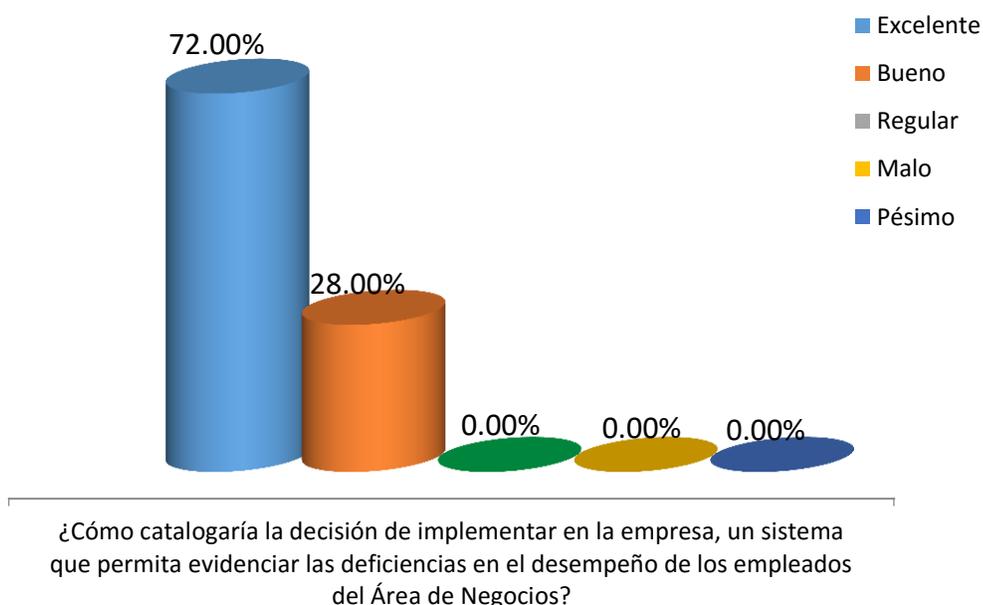
Del total de encuestados, **7 (25.00%)** consideran **excelente** el trato que reciben de sus compañeros de trabajo; **15 (60.00%)** lo consideran **bueno** y **3 (12.00%)** lo consideran **regular**. No hubo reacciones para las variables: **malo** y **pésimo**.

Tabla No. 16. Cómo catalogaría la decisión de implementar en la empresa, un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios.

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Excelente	18	72.00%
Bueno	7	28.00%
Regular	0	0.00%
Malo	0	0.00%
Pésimo	0	0.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 8. Cómo catalogaría la decisión de implementar en la empresa, un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios.



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 8:

Del total de encuestados, **18 (72.00%)** consideran **excelente** la decisión de implementar en la empresa, un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios, y **7 (28.00%)** consideran **buena** esta decisión. No hubo reacciones para las variables: **regular, malo y pésimo.**

Tabla No. 17. Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel. (Puede seleccionar más de una respuesta)

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Falta de preparación	12	48.00%
Incomodidad en el ambiente laboral	12	48.00%
Falta de tiempo para realizar las funciones	12	48.00%
Falta de Planeación	7	28.00%
Falta de interés	0	0.00%
Conflictos emocionales	0	0.00%
Desacuerdo con los procedimientos de la empresa	0	0.00%
Abuso por parte de los supervisores	0	0.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 9. Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel. (Puede seleccionar más de una respuesta)



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 9:

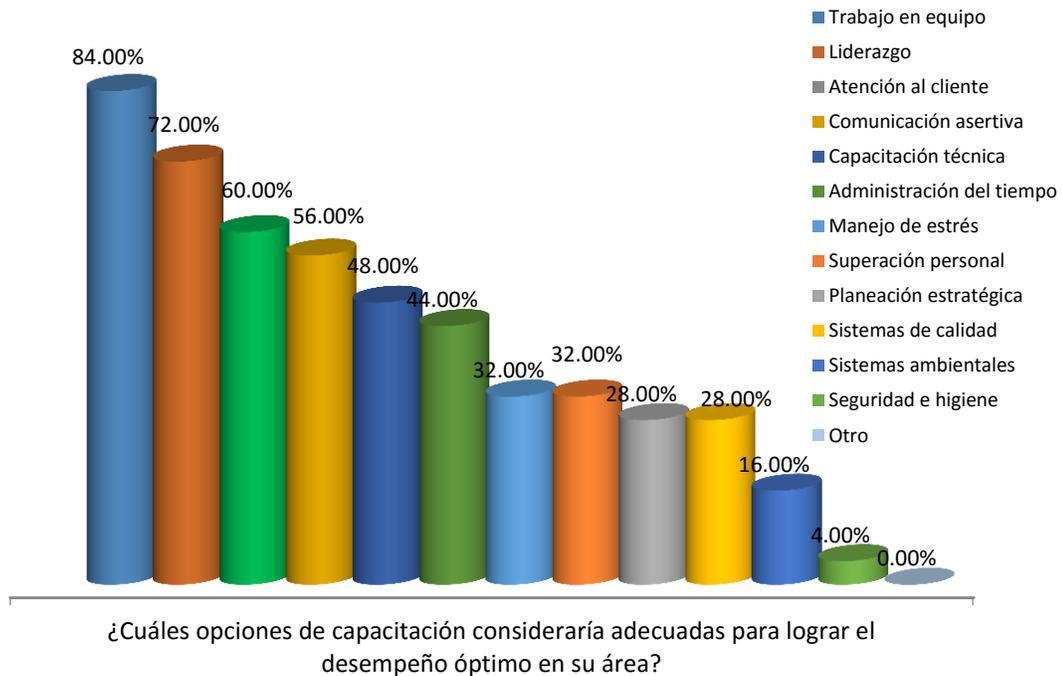
Del total de respuestas a la pregunta de “Por qué considera usted que su desempeño no está en su máximo nivel”, **12 (42.00%)** consideran que es por **falta de preparación**; **12 (42.00%)** consideran que es por **incomodidad en el ambiente laboral**; **12 (42.00%)** consideran que es por **falta de tiempo para realizar las funciones** y **7 (28.00%)** por **falta de planeación**. Las demás variables (**falta de interés**; **conflictos emocionales**; **desacuerdo con los procedimientos de la empresa** y **abuso por parte de los supervisores**) no obtuvieron ningún puntaje.

Tabla No. 18. Cuáles opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área. (Puede seleccionar más de una respuesta)

Variable	Total Respuestas	Porcentaje
Trabajo en equipo	21	84.00%
Liderazgo	18	72.00%
Atención al cliente	15	60.00%
Comunicación asertiva	14	56.00%
Capacitación técnica	12	48.00%
Administración del tiempo	11	44.00%
Manejo de estrés	8	32.00%
Superación personal	8	32.00%
Planeación estratégica	7	28.00%
Sistemas de calidad	7	28.00%
Sistemas ambientales	4	16.00%
Seguridad e higiene	1	4.00%
Otro (especifique)	0	0.00%

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

Gráfico No. 10. Cuáles opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área. (Puede seleccionar más de una respuesta)



Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y empleados del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Octubre 2016.

INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 10:

Del total de respuestas a la pregunta de “Cuáles opciones de capacitación consideraría adecuadas para lograr el desempeño óptimo en su área”, **21 (84.00%)** eligieron **Trabajo en equipo**; **18 (72.00%)** eligieron **Liderazgo**; **15 (60.00%)** eligieron **Atención al cliente**; **14 (56.00%)** eligieron **Comunicación asertiva**; **12 (48.00%)** eligieron **Capacitación técnica**; **12 (60.00%)** eligieron **administración del tiempo**; **8 (32.00%)** eligieron **Manejo de estrés**; **8 (32.00%)** eligieron **Superación personal**; **7 (28.00%)** eligieron **Planeación estratégica**; **7 (28.00%)** eligieron **Sistemas de calidad**; **4 (16.00%)** eligieron **Sistemas ambientales**, y **1 (4.00%)** eligió **Seguridad e higiene**.

3.6 Análisis e Interpretación de los Resultados

Los resultados del cuestionario aplicado a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz, nos han facilitado la identificación de las fortalezas y de las oportunidades que gravitan en torno a la capacitación de los empleados de ese Banco. Las debilidades y las amenazas también han quedado evidenciadas, pudiéndose apreciar unas y otras se convierten en elementos que deben ser ponderados con detenimiento.

El instrumento elaborado (Cuestionario-Encuesta) y aplicado a 25 personas que laboran en diferentes niveles del Área de Negocios del Banco Santa Cruz, permitió conocer las variables de alto riesgo que afectan, de forma significativa, el desarrollo de los programas de capacitación del Banco, repercutiendo, a su vez, en el desempeño eficiente de los colaboradores encargados de prestar servicios en el área de gestión de negocios.

Los resultados de la encuesta aplicada a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz pone en evidencia que un porcentaje bastante representativo de empleados (48.0%), ocasionalmente ha tenido dificultad cuando desempeña las actividades de su cargo. Un porcentaje muy inferior (20.0%) ha señalado que nunca ha tenido dificultad. Esto pone en evidencia que en reiteradas ocasiones, los empleados a cargo de la gestión de negocios del Banco Santa Cruz han presentado dificultades para responder, de forma efectiva, a los clientes.

Lo mismo sucede con las respuestas que han sido manifestadas por los colaboradores con respecto a las fallas que han podido detectar en sus compañeros al momento de realizar el servicio. En este aspecto, más de un 70% de los encuestados ha afirmado que de forma ocasional o regular, ha

detectado fallas en sus compañeros, lo cual nos pone de nuevo ante una situación que debe ser tomada en cuenta. Al parecer, la mala comunicación, en primer lugar, y la ausencia de incentivos, son los dos factores más preponderantes que han quedado evidenciadas como causas de esas deficiencias (76% de las respuestas).

Se asume, por la cantidad de respuestas (60.0%), que los encuestados consideran que la empresa se interesa en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores e incluso, los colaboradores se sienten capacitados para desempeñar su trabajo por encima del 90%, en parte porque el ambiente donde laboran es adecuado para realizar sus funciones de manera eficiente. Sin embargo, el total de los encuestados apoya la decisión de que se implemente un sistema que permita evidenciar las deficiencias en el desempeño de los empleados del Área de Negocios. Esta reacción implica que en el Banco Santa Cruz no existe ningún programa que dé seguimiento, de manera precisa, a las necesidades de capacitación de los empleados.

De hecho, cuando se les cuestionó el por qué entendían que su desempeño no alcanzaba el 100%, todas las respuestas apuntaron a las siguientes causas: falta de preparación; incomodidad en el ambiente laboral; falta de tiempo para realizar las funciones y falta de planeación (este en último lugar).

En conclusión, y como respuesta a sus necesidades, los encuestados asignaron las mayores puntuaciones a las siguientes áreas o temas que debían formar parte del programa de capacitación destinados al Área de Negocios del Banco Santa Cruz, las cuales se listan en el mismo orden de prioridad:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Atención al cliente
- Comunicación asertiva
- Capacitación técnica
- Administración del tiempo
- Manejo de Estrés

La situación que se pone de manifiesto cuando un empleado ingresa por primera vez al Banco Santa Cruz, en cuanto a la orientación o “inducción” que recibe de un compañero del área de Negocios, pone en peligro los resultados de las metas trazadas, pues la informalidad en la transmisión de informaciones, puede provocar situaciones confusas y de desconocimiento de las políticas y procedimientos propios del puesto.

La ausencia de un ejecutivo que se encargue de la introducción del nuevo empleado y la carencia de un programa formal de capacitación o adiestramiento a los empleados que se incorporan por primera vez a la empresa, limita el desenvolvimiento eficaz de los empleados a cargo de los negocios.

La falta de un sistema documentado que registre el historial de capacitación, es otra de las debilidades que exhibe el programa de Capacitación del Banco Santa Cruz. La empresa no dispone de fuentes de retroalimentación o feedback, mediante las cuales pueda realizar una planificación efectiva para futuros programas de capacitación.

La **Tabla No. 19** representa la síntesis de los resultados arrojados (Análisis FODA) mediante el levantamiento de informaciones realizado a través de la Encuesta dirigida a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Banco Santa Cruz.

Tabla No. 19. Análisis FODA Banco Santa Cruz.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Filosofía institucional. • Instalaciones modernas y vanguardistas. • Políticas institucionales. • TICs al servicio de la capacitación. • Adecuada distribución de los espacios. • Recursos humanos en cantidad suficiente para cubrir las demandas. • Existencia de una Gerencia de Capacitación. • Estilo corporativo que propicia la gestión eficiente. • Estructura de Gestión de Capacitación compleja. • Facilidad de acceso a herramientas virtuales de capacitación. • Consulta permanente de las necesidades de capacitación de los colaboradores. • Existencia de Plan de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Sistema documentado que registra el historial de la capacitación en términos de los eventos, tiempo, proveedores y costo. • Inexistencia de Banco de Datos de la capacitación. • Limitado alcance de las verificaciones de resultados del entrenamiento (solo se miden las habilidades o competencias en términos cuantitativos). • Comunicación corporativa. • Poco entusiasmo de los participantes de la capacitación. • Inexistencia de una Escuela de Capacitación en el Área de Negocios. • Subjetividad en el procedimiento de identificación de las necesidades de capacitación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Programa de Capacitación. • Posibilidades de desarrollo profesional y personal. • Clasificación de las necesidades, 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de los sistemas que registran el historial de capacitación (procesos manuales). • Determinación parcializada del

ANÁLISIS FODA

- | | |
|--|--|
| <p>privilegiando las de mayor impacto en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Monitoreo mensual del Programa Anual de Capacitación.• Existencia de Modelo de Indicadores (ROI).• Determinación del retorno de las inversiones.• Encuestas de satisfacción de la capacitación.• Indicadores mensuales que miden las horas-hombre de capacitación, presenciales y virtuales.• Verificación de resultados de los entrenamientos.• Informe de Progreso de los objetivos de la capacitación. | <p>retorno de las inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayores incentivos en los programas de capacitación de la competencia.• Más exigencias del mercado en términos de la preparación de los colaboradores del Área de Negocios.• Comunicación deficiente. |
|--|--|

Fuente: Resultados del Cuestionario-Encuesta aplicado a ejecutivos, mandos medios y colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz. Noviembre 2016.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DEL BANCO SANTA CRUZ

4.1 Introducción al Diseño de un Programa de Capacitación en el Área de Negocios

“La capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas exigencias. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que, a partir de ellas, se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente (Chiavenato, 2011, p.).

Este autor es preciso cuando afirma que cada capacitación deberá diseñarse a la necesidad particular de la empresa. Incluso, en una misma organización, las necesidades pueden cambiar a la par del crecimiento de la empresa. Por esa razón, cuando se estructura un programa de capacitación, se debe estar consciente de que las necesidades que van a ser cubiertas, han sido detectadas en el momento actual.

“El objetivo de la capacitación es elevar el nivel del desempeño de los trabajadores modificando sus habilidades y posiblemente sus actividades. Actualmente, en los lugares de trabajo se está exigiendo que los trabajadores generen productos y servicios de calidad. Además, los acelerados cambios tecnológicos exigen que los trabajadores aprendan nuevas habilidades. Cuando la capacitación se planea, se diseña y evalúa

con cuidado, da a los individuos oportunidades de desempeñar nuevas funciones, de progresar en sus carreras y, si se sienten insatisfechos en sus puestos, de reingresar en el mercado de trabajo con las habilidades necesarias (Morris & Maisto, 2005).

Cuando la empresa decide implementar un programa de capacitación, está procurando que los ejecutivos conozcan, con precisión, cuales son las verdaderas limitaciones en el desempeño de los colaboradores, y cuál es la realidad en términos de los resultados esperados y los que se están percibiendo.

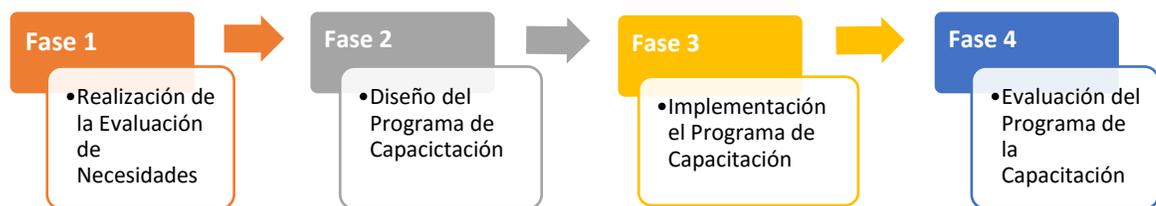
“La capacitación está basada solamente en la formación, pero está demostrado que no solamente la transmisión de conocimientos es suficiente para lograr cambios en el comportamiento humano. No basta capacitar simplemente por hacerlo, se debe tratar de que el individuo asimile lo aprendido, logre un cambio en su comportamiento y asuma la importancia que tiene en el desarrollo laboral del mismo. El conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización, entre otros” (Aguilera, Sánchez y Soriano, 2007).

Al momento de diseñar una Escuela de Capacitación en el Área de Negocios del Banco Santa Cruz, se deben considerar los puntos clave que permitirán estructurar un plan estratégico adaptado a las necesidades del momento. Se requerirá establecer las prioridades, donde entrarán en juego la modificación de las aptitudes y de las actitudes de los colaboradores de la empresa.

4.2 Fases para el Diseño de una Estructura de Capacitación en el Área de Negocios

En todo diseño de un programa de capacitación para el área de Negocios, específicamente la creación de una Escuela de Capacitación, se* deberán agotar cuatro (4) Fases fundamentales. Estas fases se esquematizan en la Figura no 7.

Figura No. 7. Fases para el Diseño de un Programa de Capacitación.



Fuente: Creación propia.

4.2.1 Fase 1: Realización de la Evaluación de Necesidades

Snell & Bohlander (2013) refiere que el primer paso en la evaluación de las necesidades es identificar las grandes fuerzas que pueden influir en las necesidades de capacitación. “El **análisis de la organización** es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación. La capacitación de una empresa debe girar en torno a las iniciativas estratégicas de la organización.

Del mismo modo, Snell & Bohlander (2013) indica que toda evaluación de necesidades implica un **análisis de recursos humanos**, en el que se determina cuáles empleados requieren capacitación y cuáles no. Con este

análisis, se verifica si los recursos humanos son suficientes para cubrir todas las actividades necesarias en la organización. La realización de un análisis de las personas es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayudan a los gerentes a determinar que pueden hacer los participantes prospectos cuando se incorporan a una capacitación, de tal forma que los programas se puedan diseñar para enfatizar las áreas en las que son deficientes.

Con el **análisis de las tareas**, se puede determinar el contenido de un programa de capacitación basándose en el estudio de las tareas y de los deberes implicados en el puesto. El primer paso en el análisis de las tareas es hacer una lista de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. Lo segundo paso es hacer una lista de los pasos que un empleado debe agotar para completar cada tarea. (Snell & Bohlander G, 2013)

Las habilidades y los conocimientos del desempeño que los capacitandos necesitan, pueden determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados y mediante la revisión de las descripciones de los puestos. Así lo refieren Snell & Bohlander (2013), quienes apuntan que esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método de capacitación más efectivo. En lugar de enfocarse en una secuencia fija de tareas, más empresas están descubriendo que sus empleados necesitan conjuntos de competencias más flexibles con el fin de desempeñarse en una forma superior.

Es por ello que la **evaluación de competencias** considera las habilidades y los conocimientos que los colaboradores deben exhibir para

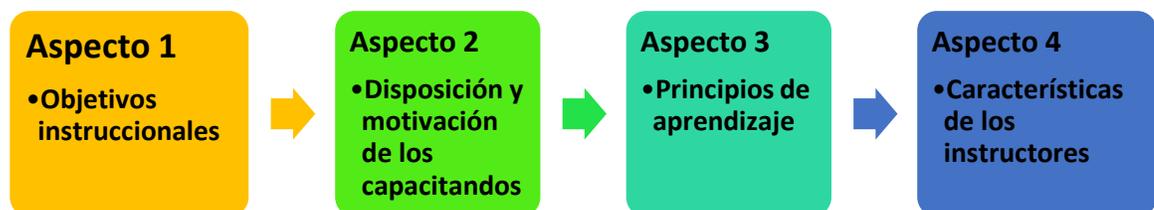
alcanzar los resultados corporativos y personales, especialmente en funciones en las que deberá tomar importantes decisiones.

Snell & Bohlander (2013) apuntan que la evaluación de las competencias va más allá de una simple descripción de los rasgos que un empleado debe tener para realiza, de forma exitosa, su labor. “También captura lo elementos de la forma en que esos rasgos se deben utilizar dentro del contexto y la cultura de una organización”.

4.2.2 Fase 2: Diseño del Programa de Capacitación

Al concluir la identificación de las necesidades de capacitación, lo que prosigue es el diseño mismo del Programa. Se considera prudente enfocar ese diseño de una manera precisa, orientando las metas a cuatro aspectos determinantes (véase **Figura No. 8**)

Figura No. 8. Cuatro aspectos para el diseño de un Programa de Capacitación.



Fuente: Creación propia.

Snell & Bohlander (2013) describen cada aspecto de la siguiente manera:

- a) **Objetivos Instruccionales:** Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar, el objetivo centrado en el desempeño, es muy utilizado porque se presta a una evaluación imparcial de los resultados.

- b) **Disposición y Motivación de los Capacitandos:** Se refiere a si su experiencia los ha hecho receptivos a la información que recibirán. Los capacitando prospectos deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentaran. La mayoría de los empleados están motivados por las oportunidades de capacitación que les permita desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Para que los programas de capacitación tengan éxito, las metas deben relacionarse claramente con las necesidades individuales de los capacitando. Permitir que los empleados reciban capacitación en las áreas que quieren seguir en lugar de limitarse a la asignación de ciertas actividades de capacitación también puede ser muy motivador.

- c) **Principios de Aprendizaje:** Son las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

- d) **Características de los instructores:** El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla.

Quedó claro que esos elementos son determinantes al momento de diseñar la Capacitación. No obstante, estos aspectos quedan condicionados al estilo del capacitador y a su perfil profesional y personal. Ahora bien, es necesario que estas características particulares tengan un denominador que sea común a todos los capa capacitadores. Estos rasgos deseables son destacados por Snell & Bohlander (2013), según lo muestra la **Tabla No. 20**.

Tabla No. 20. Perfiles deseables del capacitador.

Perfil del Capacitador	Detalle del Perfil
Conocimiento del tema	Los empleados esperan que los capacitadores conozcan a fondo su trabajo o tema.
Adaptabilidad	Como no todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitandos.
Sinceridad	Los capacitando aprecian la sinceridad de los capacitores, los cuales deben tenerles paciencia y mostrar tacto por sus preocupaciones.
Sentido del humor	El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.
Interés	Los buenos capacitores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitirlo a los capacitando.
Instrucciones claras	Como es natural, la capacitación se concluye con más rapidez y se conserva por más tiempo los capacitadores dan instrucciones claras.
Ayuda individual	Cuando capacitan a más de un empleado, los capacitadores exitosos siempre proporcionan ayuda individual.
Entusiasmo	Una presentación dinámica y una personalidad vibrante indican a los capacitando que el capacitador disfruta su trabajo.

Fuente: Bohlander, Snell & Sherman (2008). Administración de Recursos Humanos, 14ª. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.

4.2.3 Fase 3: Implementación del Programa de Capacitación

Continuando con la definición de las fases, los autores (Snell & Bohlander, 2013) destacan que a la hora de evaluar varios métodos de capacitación, lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se deben aprender. De igual forma, clasifican los métodos de análisis en dos grupos principales: a) los que se utilizan para empleados no gerenciales, y b) los que se utilizan para los gerentes; aunque se puede dar el caso de ambos métodos, se utilizan para entrenar a los dos tipos de empleados.

Métodos de Capacitación para Empleados no Gerenciales

“En el transcurrir del tiempo, se han creado nuevo métodos a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano, sobre todo de las cuestiones de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales” (Snell S y Bohlander G, 2013). Estos métodos se describen a continuación:

a) Capacitación en el puesto: Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador. Aunque se utiliza en todo tipo de organizaciones, suele ser unos de los métodos de capacitación peor implementados.

Los tres inconvenientes comunes son:

1. La falta de un ambiente de capacitación bien organizado.
2. La deficiencia en las habilidades de capacitación de los gerentes.
3. La ausencia de criterios bien definidos del desempeño laboral.

Para superar estos problemas, sugieren lo siguiente:

- Desarrollar objetivos o medidas realistas para cada área.
- Planear un horario específico de capacitación, para cada capacitando, lo que incluye periodos establecidos para evaluación y retroalimentación.
- Ayudar a los gerentes a establecer un ambiente tranquilo que favorezca el aprendizaje.
- Realizar evaluaciones periódicas después de terminar la capacitación para que los empleados no olviden lo que aprendieron.

b) Capacitación de Aprendizaje Práctico: Sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.

c) Capacitación Cooperativa: Programas de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales (Snell S y Bohlander G, 2013).

Snell & Bohlander (2013) aclaran que muchos de los métodos utilizados para capacitar a los empleados base, también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores de primer nivel, pero otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo de las gerencias media y alta.

4.2.4 Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación

Tal y como refieren estos autores, la capacitación, en tanto una función administrativa de recursos humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad. “Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la

organización (Snell & Bohlander, 2013, p.). Para tales fines, establecen los siguientes criterios:

- a) **Criterio 1. Reacciones.** Los capacitandos satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral.

- b) **Criterio 2. Aprendizaje.** Aplicar una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes que pueden medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora.

- c) **Criterio 3. Comportamiento.** En ocasiones, se sorprendería si supiera que mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz.

- d) **Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI).** El ROI se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia.

4.3 Programación de la Capacitación

Luego de que se han detectado y definido las necesidades de capacitación, esta debe ser sistematizada para lograr el objetivo de dicha capacitación, la que deberá responder a las siguientes cuestiones, las cuales deben ser identificadas durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad o necesidades a cubrir?
- ¿En qué lugar se detectó la necesidad?
- ¿Esta situación se repite en otra área?
- ¿Qué ha provocado esta situación?
- ¿Es un hecho aislado o coyuntural a otra necesidad?
- ¿Es posible resolverla de forma individual o mediante la combinación de las demás necesidades detectadas?
- ¿Es necesario tomar medidas antes de resolver la situación?
- ¿Es una necesidad inmediata?
- ¿Es prioritaria en comparación con las demás necesidades de la organización?
- ¿Es una necesidad permanente o temporal?
- ¿A qué cantidad de personas afectarán las medidas adoptadas mediante la capacitación?
- ¿Cuántos servicios estarán involucrados?
- ¿Disponen del tiempo suficiente para la capacitación?
- ¿Cuál es la inversión de la capacitación?
- ¿Qué instancia o persona será responsable de la capacitación?

4.4 Planeación de la Capacitación

El programa de capacitación requiere de una planificación adaptada a las necesidades más perentorias de la empresa.

Desde el momento en que han sido identificadas esas necesidades, los encargados de instrumentar y diseñar el programa de capacitación, deben comenzar la tarea de estructurar cada una de las estrategias en las que se basarán los esquema de trabajo de la capacitación.

Un plan de capacitación debe contar con informaciones precisas que puedan ayudar a resolver las situaciones ya identificadas, con soluciones tangibles y puntuales. Las preguntas que se hacen para definir un plan, son considerados en la **Figura No. 9**.

Figura No. 9. Cuestiones y destinatarios del plan de capacitación

Cuestiones	Destinatarios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Quién debe capacitarse	<input type="checkbox"/> Aprendices
<input type="checkbox"/> Quién va a capacitar	<input type="checkbox"/> Capacitador o instructor
<input type="checkbox"/> Sobre qué se va a capacitar	<input type="checkbox"/> Asunto o contenido de la capacitación
<input type="checkbox"/> Dónde será la capacitación	<input type="checkbox"/> Lugar físico, puesto o aula
<input type="checkbox"/> Cómo será la capacitación	<input type="checkbox"/> Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
<input type="checkbox"/> Cuándo será la capacitación	<input type="checkbox"/> Agenda de la capacitación y horario
<input type="checkbox"/> Cuánta será la capacitación	<input type="checkbox"/> Tiempo, duración e intensidad
<input type="checkbox"/> Para qué es la capacitación	<input type="checkbox"/> Objetivos o resultados esperados

Fuente: Chiavenato, A. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. 8va. Edición, México: McGraw-Hill Interamericana, p. 331.

4.5 Puntos Principales de la Capacitación

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definir claramente el objetivo de la capacitación.
- Establecer divisiones de los trabajos que serán desarrollados (módulos, cursos o programas).
- Determinar el temario de la capacitación.
- Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definir los recursos necesarios para efectuar la capacitación (capacitador, instructor, recursos audiovisuales).
- Definir grupo objetivo (personas que recibirán la capacitación y cantidad).
- Establecer los horarios o tiempo disponible para la capacitación.
- Definir el grado de habilidad, los conocimientos y las actitudes de los capacitandos.
- Establecer las características personales de conducta.
- Determinar el lugar donde se efectuará la capacitación (en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa; fuera de la empresa).
- Delimitar la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del programa.
- Controlar y evaluar los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa y emprender un Programa de Mejora.

Una guía que puede orientar y facilitar el proceso de diseño del Plan de Capacitación, se esquematiza en la **Tabla No. 21**.

Tabla No. 21. Matriz de Reflexión sobre el Enfoque de Ingeniería de la Capacitación.

Etapas/Aspectos	Para el logro de qué metas	Con qué herramientas	Sobre qué asuntos se trabajará
Análisis de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Condiciones de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Observaciones. • Análisis de documentos. • Análisis de situación. • Análisis estratégico. • Análisis de la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas. • Expectativas. • Protagonistas. • Riesgos. • Destinatarios centrales. • Resultados esperados.
Elaboración del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto. • Proyecto detallado. • Condiciones de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de coherencia. • Criterios de elección de los medios. • Cálculo de plazos. • Criterio de elección de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidades, metas y objetivos. • Medios. • Definición de la acción.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Programación. • Responsables. • Sistema de seguimiento y ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de coordinación. • Atención de reclamos. • Observaciones. • Reuniones. • Encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la acción. • Responsabilidades. • Condiciones de éxito. • Seguimiento.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes. • Ideas para nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Cuestionarios. • Observaciones. • Test. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados y efectos. • Condiciones de éxito.

Fuente: Pain (1999). *Cómo realizar un proyecto de capacitación: Un enfoque de la ingeniería de la Capacitación.* España: Ediciones Granica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La programación de la capacitación empresarial sigue una serie de criterios que, de manera específica, deben ser agotados en las organizaciones, aun cuando existen aspectos comunes a todas.

En el Banco Santa Cruz, por ejemplo, se pretende eficientizar los procesos destinados a la satisfacción de los clientes en el Área de Negocios. Para cumplir con este cometido, se ha realizado una investigación para detectar las necesidades de capacitación y diseñar una Escuela de Capacitación para el Área de Negocios del Banco.

Siliceo Aguilar (2006) asume que la capacitación y el desarrollo que se aplican a las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. “Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización”. (p. 16)

En el Banco Santa Cruz se deben establecer no solo programas de capacitación encaminados a aprender métodos y procedimientos, o a adquirir competencias y conocimientos que coadyuven a los empleados a realizar sus funciones con mayor sentido de pertenencia y calidad. La Escuela de Negocios ha de ser diseñada con la premisa de orientar sus objetivos a la excelencia, pero a través de un modelo educativo integral, que transmita la cultura de productividad a partir de valores centrados en la calidad, eficacia y servicio, y en la identidad corporativa.

Para alcanzar metas a corto y mediano plazos, la gerencia del Banco Santa Cruz debe dar énfasis a la preparación necesaria y especializada de los colaboradores de la empresa, para poder enfrentarse a los retos diarios en las mejores condiciones.

Puesto que la capacitación es el mejor medio para alcanzar altos niveles de motivación, lo cual será también un aliciente para la productividad, para el trabajo en equipo, el compromiso institucional y la lealtad, se requiere que el Banco Santa Cruz asuma con responsabilidad y alto sentido de prioridad, la creación y puesta en marcha de una Escuela de Capacitación en el Área de Negocios.

Esta capacitación deberá orientarse a que los colaboradores de la organización logren ***Aprender para Aprender a Ser***. A partir de esa premisa, podrán ***Aprender a Hacer***. Es decir, la prioridad del Banco Santa Cruz en cuanto a la capacitación en el Área de Negocios, es que cada componente humano conozca en profundidad, cuál es la importancia de su presencia en la empresa, qué significado tiene para la organización la tarea que se le encomienda, para entonces mostrarle la mejor manera de llevar a feliz término esa tarea; que produzca tanto beneficios para la empresa como para el propio empleado, y que se evidencie un crecimiento paralelo: empresa-colaborador, donde la fórmula resultante sea Ganar-Ganar.

Emprender un proyecto como es el de establecer una Escuela de Capacitación destinada a dar las herramientas más actualizadas a los colaboradores del Área de Negocios del Banco Santa Cruz, no es una tarea sencilla. Sin embargo, es de todos conocido que el nivel de productividad y de moral de los colaboradores de la empresa, va en proporción directa a la obsolescencia del personal, y que tarde o temprano, esa obsolescencia va a ocasionar grandes dificultades a la organización. Mientras más tiempo la empresa mantiene a un personal sin capacitación, menos productividad y

más conflictos se generan, poniendo en riesgo el futuro de la propia empresa. Precisamente, el personal del Banco Santa Cruz podría alcanzar un nivel óptimo de desempeño, pero si no se mantiene con el enriquecimiento de la capacitación y mediante una administración de personal coherente con el desarrollo individual y colectivo, llegará un momento en que la obsolescencia propiciará un decremento de la productividad que se reflejará en la propia moral de los empleados.

“El reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno”. (Siliceo Aguilar, 2006, p. 26)

De hecho, la capacitación está concebida como un elemento cultural de la organización y como un proceso continuo y sistemático que “...debe concebirse por todos los miembros de la organización, como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y, por ende, el desarrollo sólido de la empresa”. (Siliceo Aguilar, 2006, p. 27)

Para lograr esto, el proceso de capacitación deberá enfocarse en la creación de valores positivos entre los colaboradores, con fines de afianzar una cultura orientada a la productividad. Es así como la persona se comprometerá a modificar sus hábitos, sus costumbres y sus maneras de pensar y de actuar en torno a su labor cotidiana. Por ello, la capacitación es un aspecto que actuará directamente en términos cualitativos.

Al concluir cada etapa de capacitación en el Banco Santa Cruz, es necesario –y para ser más específicos, imprescindible– que la empresa

enfocar sus objetivos inmediatos a la evaluación responsable de los resultados de la capacitación, vislumbrando si realmente se han cumplido los objetivos y si los colaboradores han asumido una postura responsable y comprometida a partir de las herramientas y de los aportes que se le han facilitado a través de la capacitación. En ese sentido, la evaluación del cumplimiento no solo debería limitarse a conocer o a enumerar la cantidad de horas dedicadas a la capacitación, o la totalidad de cursos que han sido impartidos durante el año, o cuántas personas participaron en la misma. Los resultados han de enfocarse -y esto es perentorio si en realidad se desea tener éxito en las subsiguientes capacitaciones-, en conocer si ha habido un cambio real de los conocimientos; si el personal exhibe actitudes adaptadas a las necesidades de la empresa; si ha habido apertura para el aprendizaje; si los niveles de calidad de vida han mejorado; si ha habido incremento en la productividad de la organización y, por último, y no menos importante, si los colaboradores se han integrado a la empresa.

“La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo, asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas estratégicas y no solo problemas específicos a corto plazo. Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel de la empresa con el de las instituciones educativas; solo debe analizarse críticamente nuestra labor para poder hacer las cosas mejor y diferente, implica aprender de lo cotidiano, *conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor*”. (Siliceo Aguilar, 2006, pp. 27-28)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alkorta Andonegi, Xabier (2015). *Crisis y nueva dirección bancaria. Referencia especial a las cajas de ahorros*. Serie Economía y Empresa, Vol. 58. Universidad de Deusto, Bilbao: Deusto Digital. https://books.google.com.do/books?id=eQCPCwAAQBAJ&pg=PA280&dq=capacitaci%C3%B3n+bancaria&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20bancaria&f=false.

Arturo, E. (2016). Administración de Personal. Recuperado en el sitio Web <https://es.scribd.com/document/325676123/AA2>, el 18 de noviembre de 2016.

Banco Santa Cruz. Sitio Web <https://www.bsc.com.do>.

Bohlander, Snell & Sherman (2008). *Administración de Recursos Humanos*, 14ª. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.

BSandraLMV (2011). *Capacitación personal*. Club Ensayos. Recuperado en el sitio Web <https://www.clubensayos.com/Informes-de-Libros/Capacitacion-Personal/110270.html>, el 01 de octubre 2016.

Chávez, N.; Barbosa, J. A. & Rodríguez, R. (2016). *Capacitación del Personal de Apoyo Universitario en la Universidad Nacional de Salta*. Recuperado en el sitio Web http://www.google.com.do/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja5MDd7rrPAhWGHx4KHfjqBTAQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.riurhc.unc.edu.ar%2Fdescargas%2F8_6to_encuentro%2Fric6%2Ftrabajos%2F32-Final.doc&usg=AFQjCNE8AUt8X4m0HjnadqErZqUTFzlg7w., el 01 de octubre 2016.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, Novena Edición, México: McGraw-Hill.

Fondo Monetario Internacional (2000). *Informe Anual 2000. Por una economía mundial para todos*. Fondo Monetario Internacional. Wahsington, D.C.: FMI.

Gutiérrez Vásquez, B. E. (2011). *Propuesta de Curso de Capacitación para la Organización CRG*, Corporativo de Reproducción Gráfica, Tesina para obtener el título de Licenciada en Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Veracruz: Universidad Veracruzana.

Hernández Martínez, V. (2011) *Tipos de capacitación*. Recuperado en el sitio Web <https://www.scribd.com/doc/53758960/TIPOS-DE-CAPACITACION>, el 04 de octubre de 2016.

IICA (1994). *Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA; Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y asuntos institucionales (DICCAI), División de Capacitación, San José: IICA. https://books.google.com.do/books?id=_eAOAQAIAAJ&pg=PA12&dq=CAPACITACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=true.

Morris, C. G. & Maisto, A. A. (2005). *Psicología*, 12ma. Edición, México: Pearson Educación.

Nagel Amaro, J. (1995). *Capacitación en Gestión: Conceptos y Acciones*, Documento de Trabajo No. 1, Chile: IICA.

Pain, A. (1999). *Como realizar un proyecto de capacitación: Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*, España: Ediciones Granica. https://books.google.com.do/books?id=wwRdgqozVXEC&printsec=frontcover&dq=CAPACITACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=false

Quay, Y. (2016). *La Capacitación de los Recursos Humanos*. Recuperado en el sitio Web <https://es.scribd.com/doc/3142881/capacitacion-tecnicas>, el 22 de noviembre de 2016.

Quiñones Montoro, M. (2005). *Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación de competencias*. Serie Mujer y Desarrollo. Proyecto CEPAL/GTZ, Naciones Unidas, “Políticas laborales con enfoque de género”, Santiago de Chile: Unidad Mujer y Desarrollo.

Revista Educativa MasTipos.com (2016). *Definición de capacitación*. Equipo de redacción. Recuperado en el sitio Web http://www.mastiposde.com/definicion_de_capacitacion.html, el 01 de octubre de 2016.

Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, México: Panorama Editorial. https://books.google.com.do/books?id=aaK7gMWHCUoC&pg=PA155&dq=CAPACITACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=true

Reza Trosino, J. C. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*, México: Panorama Editorial. https://books.google.com.do/books?id=08HaCM57MIMC&pg=PA147&dq=CAPACITACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=true

Rivera Acosta, R. C & Ahmed Feliciano, E. (2008). *Análisis del Sistema de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Santo Domingo 2007-2008*. Monografías. Santo Domingo: UNICARIBE.

Sánchez, N. (2016). *Proceso de capacitación*. Recuperado en el sitio Web <https://es.scribd.com/doc/313740517/CAPACITACION>, el 20 de noviembre de 2016.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2006). *Capacitación y Desarrollo Profesional*, Cuarta Edición, México: Editorial Limusa.

Soto, E.; Valenzuela, P. & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Corporación de Capacitación y Empleo (SOFOFA); Ministerio de Economía y Energía, Gobierno de Chile; FUNDES; Universidad Central de Chile, Universidad de Chile, Universidad Viña del Mar: USACH/FUNDES. https://books.google.com.do/books?id=OuF5aZp2MQ0C&printsec=frontcover&dq=CAPACITACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=CAPACITACION&f=false.

Universidad Nacional de Colombia (1965). *La Formación Profesional en el Sector Bancario*. Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Economía. Recuperado en el sitio Web https://books.google.com.do/books?id=6Rw_AAAAYAAJ&q=capacitaci%

C3%B3n+bancaria&dq=capacitaci%C3%B3n+bancaria&hl=es&sa=X&redir_esc=y

Urías Valenzuela, P. (2013). *Diseño de un programa de capacitación para una empresa de giro restaurantero*. Recuperado del sitio Web http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/717_urias_priscila.pdf, el 04 de octubre del 2016.

Werther, W. B.; Davis, K; Mejías Gómez, J. & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*, 7ma edición, México, D.F.; McGraw-Hill Interamericana.

Zahler, R. (2008). *Bancarización privada en Chile*. Serie Financiamiento del Desarrollo, Unidad de Estudios del Desarrollo, División de Desarrollo Económico. United Nations (Naciones Unidas-CEPAL), Santiago de Chile: CEPAL.
https://books.google.com.do/books?id=Fbnxf55yYCcC&pg=PA45&dq=capacitaci%C3%B3n+bancaria&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20bancaria&f=false.