

## *Trabajo de Diploma.*

***Título:** Elaborar una estrategia para implementar el Manual de Capacitación y Desarrollo en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.*

***Autora:** Dailiany González Martínez.*

***Tutor:** MSc. Oscar Luis Hung Pentón.*

***Consultante:** Lic. Yeni Lorenzo Evora.*

*Mayo 2014.*



*“La capacitación es un factor clave en la prevención. No se puede hablar de integrar la seguridad si no se cuenta con una fuerza laboral correctamente capacitada”.*

*Curso Básico Seguridad y Salud en el Trabajo 2001.*

## **Dedicatoria.**

 *A mi madre y a mi padre, por darme la vida, por guiarme en todo momento, por enseñarme el camino del triunfo, por ser mis primeros maestros, mis primeros amigos, a quienes amo con todo mi corazón.*

 *A mi hijo, que es la razón de mi ser.*

 *A mi esposo, por ser fuente de amor, comprensión y alegría.*

 *A mi hermano, por estar siempre dispuesto a ayudarme.*

 *A mis abuelos, por brindarme su ayuda incondicional.*

 *En fin, a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida.*

## **Agradecimientos.**

- ✿ *A mis padres, por quererme tanto y estar siempre atentos de mis logros y fracasos, siempre dándome ánimo para continuar.*
- ✿ *A mi hijo Diego Alejandro, por ser lo más maravilloso que me ha sucedido en la vida y por ser la luz que ilumina mis días.*
- ✿ *A mi esposo, por su amor, su ayuda, paciencia y comprensión.*
- ✿ *A mi tutor Oscar Luis Hung, por su apoyo incondicional y por ser guía en todo momento.*
- ✿ *A Yeni, por soportarme todos estos meses y por dedicarme innumerables espacios de sus jornadas libres.*
- ✿ *A Naisa y a Mario, por dedicarme parte de su tiempo en aras de lograr este empeño.*
- ✿ *A mis compañeros de aula, que durante seis años compartimos innumerables jornadas de estudio con el objetivo de convertirnos en profesionales.*
- ✿ *A todo el claustro de profesores, que a lo largo de esta carrera me han ofrecido sus conocimientos para alcanzar los logros obtenidos.*
- ✿ *A mis compañeros de trabajo, que me han ayudado y apoyado en este empeño.*
- ✿ *A todas aquellas personas, que en algún momento me brindaron su ayuda desinteresadamente.*

*A todos: mi eterno agradecimiento.*

## **Resumen.**

La presente investigación se realizó en la Sucursal 5082, del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, con el objetivo de elaborar una estrategia para la implementación del manual de Capacitación y Desarrollo, con la finalidad de garantizar una atención integral y de calidad en función de satisfacer las necesidades de los clientes. Se tuvo en cuenta la gestión de capital humano y su evolución histórica, así como concepciones teóricas acerca de la capacitación y desarrollo. Esta investigación se realizó a través de una búsqueda teórico-práctica en la que se aplicaron un conjunto de métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático que permitieron justificar la problemática planteada. Se propone una estrategia para implementar el manual de capacitación y desarrollo vigente en la entidad, y el presupuesto para llevar a cabo el mismo. Los resultados obtenidos, demuestran su efectividad llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño profesional de los trabajadores, el perfeccionamiento de sus funciones y la transformación de los procesos institucionales que permiten alcanzar niveles superiores de calidad.

## **Índice.**

INTRODUCCIÓN.	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA.	5
I.1: Concepciones teóricas acerca de la Capacitación y Desarrollo.	5
I.2: La Capacitación y Desarrollo. Su influencia en el progreso económico.	12
I.3: La estrategia como vía de implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo. Beneficios para los servicios bancarios.	14
CAPÍTULO II: LA ESTRATEGIA COMO VÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL BPA.	18
II.1: Caracterización y estructura del Banco Popular de Ahorro.	18
II.2: Diagnóstico y evaluación de la capacitación en el BPA de Cabaiguán.	21
II.3: Estrategia para la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.	30
II.4: Evaluación de la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo en el BPA de Cabaiguán.	34
CONCLUSIONES.	44
RECOMENDACIONES.	45
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

## **Introducción.**

En las organizaciones modernas, la gestión de los conocimientos y la capacitación de los trabajadores, constituye una necesidad para lograr su transformación en capital humano, entendido como aquella fuerza de trabajo con alta calificación en el desempeño profesional en el puesto de trabajo que ocupa, que requiere no sólo alta vitalidad, sino una preparación individual caracterizada por una constante necesidad de perfeccionamiento a partir de la evaluación de sus necesidades, las de su organización y las del entorno. Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño.

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización, aunque actualmente se maneja el término de capital humano, más acorde con las exigencias en que en el mundo moderno y convulso de hoy, está caracterizada la era de las organizaciones, es por ello que todo lo referido al capital en lo cualitativo y en lo cuantitativo expresado en rendimiento, está el éxito de lo que suele denominarse la gestión estratégica de ese capital humano.

Puede considerarse la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como el resultado del proceso de organización, perfeccionamiento y desarrollo de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio. El continuo perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) representa una exigencia ineludible para las organizaciones. Conocer los detalles vinculados a su funcionamiento y la localización de prácticas y condiciones perjudiciales a la organización, que no compensen su costo o que no den suficiente veracidad de la situación existente en cada momento, es un propósito permanente a tener en cuenta ya que se manifiestan dificultades en este sentido que limitan la solución de los problemas y su mejora dentro de dichas organizaciones.

La importancia de los Recursos Humanos para estos tiempos está dada fundamentalmente, porque la superación de la humanidad se debe en gran medida a la acción inteligente del hombre como agente esencial para transformar su medio, lo que depende de la preparación que tengan estos recursos, para enfrentar el turbulento entorno mundial y su nivel de creación para enfrentar las tareas que a diario se le presentan conjuntamente con los niveles de desempeño individual y organizacional, en función de ello se organizan investigaciones que permitan a las organizaciones obtener resultados satisfactorios, y elevar la eficiencia en sus niveles de gestión.

Los aspectos señalados anteriormente, fundamentan la necesidad de desarrollar investigaciones, cuyos resultados, una vez aplicados, contribuyan a la realización de transformaciones en las concepciones que hoy en día sustentan las actividades con los Recursos Humanos. Para lograr una gestión eficiente de estos se ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de determinar cuál individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, convirtiéndose esto en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Hasta el momento se desconocen los efectos de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro, debido entre otras causas a la inexistencia de una comisión que permita evaluar la rotación y preparación de los adiestrados, la falta de procedimientos que garanticen la realización de un adecuado proceso de selección e integración. La inexistencia de un Sistema de Gestión de Capital Humano que integre todos los subsistemas, la ausencia de un manual de procedimientos para guiar la gestión de cada uno de ellos, específicamente del subsistema de capacitación y desarrollo, la incoherencia con lo establecido en las normas cubanas 3000 sobre la Gestión del Capital Humano, y la Resolución 60/2011(Normas para el Control Interno) así como la carencia de un soporte financiero, reflejado en un presupuesto para la capacitación a nivel de cada unidad organizativa como elemento indispensable para soportar la actividad de capital humano, constituyen la situación problemática de esta investigación la cual ha llevado a la autora a formularse como **problema científico**: No se ha

elaborado una estrategia para implementar el Manual de Capacitación y Desarrollo en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

Todo ello permitió formular como **objetivo general**: elaborar una estrategia para la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.

En respuesta a lo anterior se enmarcan como **objetivos específicos** de esta investigación los siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos en relación a la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la implementación del manual.
3. Diseñar una estrategia que permita la implementación del manual.
4. Evaluar los resultados a partir de la aplicación de la estrategia en la implementación del manual.

Como parte de este estudio se tuvieron en cuenta un conjunto de métodos del nivel teórico, empírico y del nivel estadístico-matemático.

#### **Métodos del nivel teórico:**

- ✓ Histórico-lógico.
- ✓ Inductivo-deductivo.
- ✓ Analítico-sintético

#### **Métodos del nivel empírico:**

- ✓ Observación.
- ✓ Análisis de documentos.
- ✓ Encuesta.

#### **Método del nivel estadístico matemático:**

- ✓ Estadística descriptiva.

La pertinencia de la investigación está dada, porque al ofrecer una solución científica al problema planteado, impacta en el perfeccionamiento empresarial y humano con vistas a lograr un desempeño superior en correspondencia con las exigencias sociales.

El **aporte teórico** está en la integración sistémica de las relaciones que se establecen en las acciones, que considera los elementos internos y externos actuantes en el proceso de capacitación, donde lo social es determinante y se expresa en cada uno de los componentes del mismo.

El **aporte práctico** se concibe en la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo, cuya aplicación permitirá disponer de un mecanismo para un trabajo óptimo de los trabajadores de Banco Popular de Ahorro.

El **aporte metodológico** de la investigación está dado precisamente por un manual sustentado por elementos en una metodología que incide favorablemente en la capacitación de los empleados y logra niveles adecuados de capacitación.

El **aporte social** de la investigación radica en el mejoramiento de la gestión económica de los servicios en el BPA y del funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo así como el nivel de asimilación del personal, aumentos en el nivel de gestión de la organización, y con esto se contribuye al cumplimiento de las funciones y tareas elevando el nivel de habilidades y capacidades para lograr una mayor gestión económica de los servicios.

El informe de la investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo I: Se realiza una fundamentación teórica acerca de la capacitación así como lo referente a la gestión de capital humano y su evolución histórica.

Capítulo II: Se muestran los resultados del diagnóstico de la situación actual que presenta la capacitación en el BPA así como una evaluación de este proceso, se elabora la estrategia, se propone el presupuesto y se evalúan los resultados de la implementación del Manual de Capacitación.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además se relacionan la bibliografía y los anexos necesarios.

## **CAPÍTULO I: Fundamentación teórica sobre la capacitación y desarrollo en la eficiencia económica.**

La preparación es muy importante para toda la sociedad ya que es la encargada de educar, reafirmar todas las comprensiones adquiridas y agregar conocimientos más actualizados en las distintas esferas sociales, en lo económico y político así como también en el mejoramiento de los desempeños laborales.

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental hacer referencia a la gestión de capital humano y su evolución histórica, así como concepciones teóricas acerca de la capacitación y desarrollo.

### **I.1 Concepciones teóricas acerca de la capacitación y desarrollo.**

Sobre el término "capacitación" pueden encontrarse numerosas definiciones. Según el Diccionario Enciclopédico Grijalbo (1998) consiste en: "hacer apto, en habilitar para hacer algo". Esta posición asume un carácter más general y rompe con la acepción más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla sólo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

Según el Diccionario de Sinónimos y Antónimos en cuanto al término capacitación encontramos: aprendizaje, formación, ilustración, instrucción, habilitación, preparación, entrenamiento y adiestramiento.

En el Diccionario ARISTOS, según la Real Academia Española, (p. 122) se plantea que capacitación es: la acción y efecto de capacitar, lo cual significa hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

En la década del 70 del pasado siglo se inicia la ampliación del término, tendencia que continúa en los años 80 donde se asocia cada vez más al perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño. Se destacan aquí los aportados por Rodríguez, F. y Col. (1990) que la conciben como proceso sistémico, y como actividad permanente, sistemática y planificada. También plantean que es en primer lugar, un proceso de comunicación. Ortega,

H. (1995) la considera como estrategia de desarrollo y la calidad con que se ejecuta, se refleja en la calidad de la educación. Por su parte Caino, M.A, (1996) la concibe como perfeccionamiento, desde una perspectiva de formación continua y permanente. Rosales, R. (2000) la enfoca como herramienta que aplicada en un proceso sistémico permite llegar a resultados superiores.

En el transcurso de la década de los 90 se consolida la idea de que la capacitación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida. En este sentido se ubica la definición de Añorga y Col. (1995) cuando plantea que es: "Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección."

Elementos comunes con esta definición, tiene la que propone la OEI (1999) cuando expresa que la capacitación está dirigida a "... elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implican su propio bienestar y desarrollo."

**Otras definiciones de capacitación.** Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Diversos autores relacionados con el tema capacitación plantean:

"... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997).

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.” (Blake, O., 1997).

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades” (Gore, E., 1998)

“El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo.” (Bohlander, G. y otros; 1999)

“Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.” (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.” (Siliceo; 1996)

**Desarrollo:** Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un trabajo satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

**Desarrollo Humano:** Es el proceso mediante el cual se busca el desarrollo amplio de los miembros de una organización mediante el perfeccionamiento permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas

de las personas para el logro de sus objetivos personales, armonizados estos con los de la organización.

**Acción de Capacitación:** Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizada.

**Modo de Formación:** Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos. Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- ✓ Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- ✓ El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- ✓ Es una inversión y no un costo;
- ✓ Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- ✓ Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;

- ✓ Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- ✓ Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- ✓ Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

La función de capacitación y adiestramiento, como se le conoció en sus albores, es una de las tareas más significativas de la gestión de los recursos humanos y se ha desarrollado a partir de 1917, año en que impartió el primer curso de administración de personal en la Warton University.

Teniendo en cuenta lo expresado por los diferentes autores, la investigadora asume que en el contexto de los cambios que se producen en esta organización, la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de los Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la entidad, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta una importante herramienta motivadora.

La capacitación se enfoca al perfeccionamiento del desempeño profesional. La determinación de qué entender por desempeño profesional, fue precedida por el estudio de diversos documentos oficiales del Estado, el Gobierno Cubano y el Ministerio de la Educación (MINED), así como el análisis comparativo de las posiciones teóricas de distintos investigadores: Codina, A. (1998), Sánchez, P. (1998), Roca, A. (2001), Valiente, P. (2001), González, V. (2002), Ugalde, L. (2003) y Santiesteban, M.L. (2003) entre otros.

Sobre esta base se entiende por desempeño profesional: “la actuación concreta y personalizada del dirigente y el trabajador, en la realización de sus funciones, tareas y obligaciones inherentes a su puesto, a partir del despliegue de los conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores que posee, y que se expresa en determinados resultados.”, un desempeño profesional responsable y eficiente.

Dado que el desarrollo profesional no puede darse al margen del desarrollo como ser humano, es necesario concebir el tratamiento de ambas dimensiones como una unidad dialéctica, ya que es precisamente así como se manifiesta en su desarrollo como personalidad.

Por otra parte, para que la capacitación de los dirigentes y trabajadores pueda alcanzar su fin, se requiere tener en cuenta las direcciones del desarrollo de este subsistema, en correspondencia con los objetivos socioeconómicos, políticos e ideológicos del país. Requiere además, atender esos mismos objetivos, pero en el nivel particular del contexto de las entidades laborales, y por último, requiere conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en éstas para que pueda alcanzar su función social.

En tanto que la capacitación de los dirigentes contribuye a perfeccionar la preparación de los hombres para la vida, y a la vez, para que éstos puedan perfeccionar el proceso de formación de otros hombres (subordinados), en consonancia con el problema social planteado, en la misma se han de establecer vínculos permanentes y estrechos con la realidad social.

Los objetivos de todo programa de capacitación, se subordinan al propósito que se declara en la definición de este concepto, y este a su vez, a la finalidad de la capacitación. Al representar el objetivo de aspiración de la sociedad, es esencia y a la vez, el componente de mayor nivel de generalidad y jerarquía de los que interactúan desde distintos niveles de subordinación en el proceso de capacitación. La atención consecuente de esta relación, es condición esencial para que el resultado del proceso se corresponda con el problema como expresión de la necesidad social.

La capacitación como actividad, es un sistema que posee contenidos (componentes) y funciones. Estos componentes son procesales e intencionales, estos últimos dan dirección, orientación y finalidad a la actividad, en tanto contienen los motivos y objetivos. El componente procesal, subordinado al segundo, debe darle manifestación y expresión al proceso de existencia de cada actividad, en sus acciones y operaciones. Si un motivo es lo que incita la actuación del hombre para satisfacer una necesidad, entonces, toda actividad responde a un motivo que le da orientación, sentido e intención a la misma.

A su vez, toda acción persigue un fin conscientemente planteado que se constituye en su objetivo, y la misma relación que existe entre motivo y actividad, existe entre acción y objetivo. Por su parte, las operaciones que conforman la acción, dependen de las condiciones externas concretas, de los medios e instrumentos de que disponga el sujeto.

Si se tiene en cuenta que la actividad del hombre es plurimotivada, que en realidad existe todo un complejo de motivos conscientes e inconscientes, que se estructuran como sistema alrededor de los motivos significativos e impulsan la actividad del hombre, entonces, al concebir la capacitación es necesario ser consciente de que los motivos que orientan a los sujetos involucrados hacia la participación activa en su aprendizaje, no son simples ni estáticos, sino que forman un complejo motivacional susceptible de variar, ya sea porque la significación que le da el sujeto se desplaza hacia otros, o porque se incorporan otros nuevos que adquieren importancia y modifican la estructura y dinámica del sistema motivacional.

Es sobre la base de este conocimiento, que se puede ejercer influencia hacia el desarrollo de motivos cognitivos y hacia el perfeccionamiento de su desempeño. Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la relación existente entre los objetivos de las acciones y ese sistema de motivos que dinamizan la actividad. En la medida que el objetivo conscientemente planteado de una acción, dentro de la serie de acciones que conforman la actividad, está más o menos relacionado con los motivos fundamentales del sujeto para realizar su actividad, dicha acción tendrá mayor o menor sentido personal para el sujeto.

Esto tiene significativa importancia en la concepción y ejecución de la capacitación, ya que en ocasiones, las acciones no hacen evidente la relación objetivo – motivo, entonces, éstas carecen de sentido y se realizan de manera formal, sin que se logre la implicación personal en su ejecución.

## **I.2. La capacitación y desarrollo. Su influencia en el progreso económico.**

La eficiencia empresarial constituye una constante en la administración de empresas a nivel mundial, variable que implica en esencia la capacidad de un negocio o empresa para ser rentable y competitivo. Esta se debe a la relación existente entre los resultados que se logran en una empresa y los recursos que requiere para generarlos. De ahí se deriva la necesidad de prestar atención especial a los activos intangibles que posee, armonizando los desempeños individuales, de los procesos y la organización y su orientación a los resultados que agregan valor en cumplimiento de la misión, promoviendo el crecimiento económico y el uso eficiente de los recursos. Por tal motivo cobra relevante importancia la capacitación y el desarrollo de uno de los recursos intangibles más importantes: los recursos humanos.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Vivimos en un mundo sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el

talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Independientemente de la visión y la estrategia que se decida tomar, es un hecho universalmente aceptado y demostrado empíricamente que la capacitación de trabajadores es un determinante fundamental de la productividad y la competitividad. Adicionalmente, hay otro efecto que ha sido estudiado muy recientemente. La capacitación contribuye a que las personas se apeguen a las normas, los valores y criterios de la compañía que determinan la cultura de la empresa donde trabajan, haciendo suyos sus objetivos.

La importancia de la capacitación puede ser agrupada en seis aspectos:

- ✓ Mejora la productividad y la competencia organizacional.
- ✓ Promueve la implantación y difusión de la cultura organizacional.
- ✓ Es un instrumento muy poderoso de la socialización y la comunicación organizacional.
- ✓ Mejora la calidad y satisface al cliente.
- ✓ Adapta el capital humano de la organización a los cambios tecnológicos.
- ✓ Es una obligación legal.

Cuando a un empleado sin aptitudes y desmotivado se le encomienda un trabajo que nunca ha realizado dentro de una empresa, su primera reacción puede ser de inseguridad, pueden surgir en su mente infinidad de interrogantes.

Es entonces cuando intervienen de manera emergente los costos de la No calidad, representada en una larga lista de gastos inútiles, por pérdidas podemos considerar, salarios de alguien que no nos produce, pérdida de tiempo en la producción, el desperdicio de material mal utilizado, en caso de que hubiera solicitado ayuda al superior se vería afectado el tiempo productivo de dos personas, los anteriores serían los más comunes, podría haber más costos.

Cuando tenemos enfrente el caso de un trabajador desmotivado y sin "aptitud", a quien se le requiere cumpla con su trabajo habitual, la seguridad en exceso y la

falta de motivadores pueden causar en él descuido o dejadez, que provocarán errores que de la misma manera requerirán ser subsanados con más costos de la No calidad.

Un trabajador no apto y desmotivado es un una gran problema, pero cuando son varios los empleados con estas cargas dentro de nuestra empresa son un problema mayúsculo y por ende los costos de la No calidad se acrecientan de manera geométrica, debemos inyectar nuestras metas, principios y valores de calidad a todos los elementos de la empresa, de otro modo el bien y servicio no cumpliría en su totalidad con nuestros ideales de calidad, la empresa a pesar de tener poco tiempo de establecida se estaría convirtiendo en una anciana-joven, cansada y sin ideales.

Dentro de las empresas de servicios debemos destacar que nuestros empleados conozcan de las reglas del buen trato, después de todo, es bien conocido que la mayoría de las personas que solicitan un servicio, prefieren un buen trato y buena aptitud por parte del personal que los atiende y en muchos de los casos prefieren gastar más por el buen trato, que aún por la calidad del servicio que requieren.

### **I.3. La estrategia como vía de implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo. Beneficios para los servicios bancarios.**

Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización. Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización. Es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan como atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Podemos deducir... El éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de las personas, el capital humano se convierte en una importante ventaja competitiva. Un buen sistema integral de capacitación permite desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

Las estrategias son valoradas como la interrelación de un conjunto de tácticas, el arte y habilidad para dirigir, una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de los recursos, un conjunto de objetivos y políticas para lograr metas, es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos.

..."Las Estrategias de Capacitación y Desarrollo de cualquier organización en el Banco Popular de Ahorro se derivan de sus Planes Estratégicos de manera que la preparación de los cuadros y los trabajadores se proyecte y ejecute contribuyendo a la mejora continua de su desempeño y se cumplan, con eficacia y eficiencia, los objetivos, metas y planes, que para ella misma han sido aprobados"...

La estrategia de preparación y desarrollo de los cuadros y trabajadores de una organización se deriva de los propósitos superiores que ésta proyecta para cumplir su misión y alcanzar la visión trazada por la organización, es decir, del Plan Estratégico de la Organización y tiene en cuenta, además, las orientaciones y los propósitos de carácter general que aparecen en los documentos estratégicos de las del nivel superior, derivado de los indicadores o acciones para sí, que tributen al cumplimiento de los objetivos.

El BPA desde 1997 recibe una licencia de banca universal con el objetivo de realizar cualquier tipo de transacción financiera concebida en la operatoria de la banca internacional lo cual constituyó un reto para los empleados que en ese momento laboraban en la institución. A partir de ese propio instante se comienza a hacer énfasis en la captación de graduados universitarios y en la incorporación de los empleados a las carreras de Contabilidad y Finanzas y Economía,

demandando un gran número de graduados universitarios cada año con el objetivo de incrementar el nivel profesional de la fuerza laboral. Al cierre de 2013 la cantidad de graduados del nivel superior alcanzaba la suma de 233 e incluso 14 se han graduado de maestrías y especialidades afines a las Ciencias Económicas y la Dirección. Un grupo de trabajadores también lograron incorporarse a la universalización como docentes, lo cual fue una fuente importante para despertar el interés en los estudiantes por trabajar en el sistema bancario e ingresar en el mismo.

A partir del año 2005, el BPA recibe la misión de otorgar los financiamientos para el pago de los equipos electrodomésticos entregados a la población cubana como parte de la Revolución Energética que se llevó a cabo en el país, esta importante tarea que demandó de mucho esfuerzo de los trabajadores del sector, impactó negativamente en el conocimiento que tenían nuestros trabajadores de elementales normas y procedimientos del negocio bancario, pues los financiamientos otorgados respondían a un interés social distante de los correspondientes análisis de riesgos que como norma acompañan la aprobación de líneas de créditos.

Cuando en diciembre de 2011 se aprueba el Decreto Ley 289 que establece las normas para el desarrollo de una Nueva Política Bancaria en el país, se hizo necesario desplegar una intensa labor de capacitación que ante todo tenía la intención de formar a las nuevas generaciones de bancarios en los principios del riguroso análisis de riesgo que debe anteceder cualquier decisión de financiamiento. Lo normado en este Decreto Ley se ha venido poniendo en vigor de forma paulatina y ha posibilitado desarrollar una labor de capacitación organizada que ha sido dirigida en lo fundamental a las áreas de servicio, con mayor rigor en las áreas Comerciales y de Negocios.

Durante la última década, aunque de forma aislada, fueron sucediendo varias modificaciones en términos de política monetaria, como la salida de circulación en el país como medio de pago del dólar americano para las personas naturales y la puesta en vigor de nuevas modalidades del servicio de cuentas de ahorro a la vista y a término, que de igual manera demandaron el estudio y comprensión de los procedimientos inherentes a cada una de ellas. El grupo 109 referido a la

capacitación en el manual de procedimientos vigente durante los últimos años recibió adecuaciones que permitieron poner a los empleados en mejores condiciones para vencer los retos a los cuales se han enfrentado.

## **CAPITULO II: La estrategia como vía de implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo en el BPA.**

### **II.1 Caracterización y estructura del Banco Popular de Ahorro (BPA).**

El Banco Popular de Ahorro fue creado mediante la aprobación del Decreto-Ley No. 69, de fecha 18 de mayo de 1983, como un banco integrante del Sistema Bancario Nacional, con el objetivo de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado en materia de ahorro monetario de la población y créditos personales a corto, mediano y largo plazo, así como brindar otros servicios bancarios a la población.

El BPA ejercerá sus funciones a través de su oficina central y de sus direcciones provinciales, sucursales y cajas de ahorro. Las direcciones provinciales son unidades de dirección y control, y constituyen el nivel superior de dirección de las sucursales y cajas de ahorro. Las unidades de servicios se califican según el alcance de su actividad en sucursales y cajas de ahorro. La sucursal es el eslabón principal del Banco, realiza todos y cada uno de los servicios, controla las cajas de ahorro y lleva la contabilidad y la estadística. Las cajas de ahorro son centros operativos para la prestación del servicio, no llevan contabilidad ni estadística, se establecen en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano. En Sancti Spíritus existen 12 sucursales y 17 cajas de ahorro, ubicadas en siete de los ocho municipios de la provincia, sólo en el municipio de La Sierpe no hay representación del BPA. **(Ver Anexo No.1)**

#### **Caracterización general de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

La Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro, se encuentra situada en avenida Camilo Cienfuegos No. 100, esquina calle A en el municipio de Cabaiguán, provincia de Sancti Spíritus. La misma cuenta con tres cajas de ahorros, convenientemente bien ubicadas: Santa Lucía, Jíquima de Peláez y en la propia ciudad de Cabaiguán.

En esta sucursal se realiza todo tipo de operaciones de ahorro, se brinda el servicio de cobros y pagos, así como el otorgamiento y recuperación de créditos personales.

Dentro de las tareas a desarrollar en el Banco Popular de Ahorro se encuentran:

1. Captar ahorro de personas naturales en divisas y moneda nacional.
2. Lograr índices bajos de morosidad en la cartera.
3. Prestar un servicio ágil y con calidad en las oficinas bancarias.
4. Cumplir las medidas de Control Interno evitando que ocurran hechos delictivos.
5. Colocar financiamientos en el sector corporativo.
6. Colocar financiamientos en el sector de personas naturales o particulares.
7. Prestar servicio de caja a los clientes y de cobros y pagos por cuenta de terceros.
8. Compra y venta de divisas varias.
9. Proporcionar mecanismos para la disminución de las cadenas de impagos en las diferentes entidades del territorio.

La estructura organizativa de la sucursal se muestra en el **Anexo No.2**

### **Misión.**

El Banco Popular de Ahorro (BPA) es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

### **Visión.**

El Banco Popular de Ahorro es la institución financiera líder en la atención de personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor red de sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar altos niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de

valores sólidos y principios éticos que garantizan las características que lo distinguen.

### **Composición de los pasivos.**

Atendiendo a la composición de los pasivos se determina que el 5% de los pasivos de la sucursal son *pasivos sin costos*, es decir, obligaciones por las cuales no se pagan intereses ni otros cargos, como son las cuentas corrientes de los clientes, los fondos libres de instituciones financieras que tienen cuentas en la institución y que no devengan intereses para estas, las cuentas por pagar y otros pasivos del banco y el 95% corresponde a los *pasivos con costos*, estos son las obligaciones por las que se debe pagar intereses, incluyen las cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, certificados de depósitos, préstamos recibidos por la institución en sus diferentes modalidades, así como los depósitos concedidos a otras instituciones financieras.

### **Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

Actualmente la sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 51 trabajadores, la cual está cubierta al 100%, de ellos 16 son hombres y 35 mujeres, para un 31.4% y 68.6% respectivamente. El promedio por edades es:

De 17 a 30 años.....16

De 31 a 40 años.....10

De 41 a 50 años..... 19

Más de 50 años.....6

Total..... 51

Por categoría ocupacional la sucursal se estructura de la forma siguiente:

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	9	17.6
Administrativos.	7	13.7
Técnicos.	30	58.9

Servicios.	4	7.8
Obreros.	1	2.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

De la plantilla total, 37 trabajadores llevan menos de 10 años de experiencia en el sector lo que refleja el 72%, de ellos 25 llevan menos de 5 años, esto demuestra la necesidad imperiosa de organizar y desarrollar los sistemas de capacitación adecuados a las necesidades cognitivas que se exigen para poder brindar un servicio de calidad a la población.

La remuneración de los miembros de la sucursal está en función de la cantidad y calidad del trabajo aportado por cada trabajador. En tal sentido, la sucursal aplica dos sistemas de pagos por estimulación en moneda nacional y en moneda libremente convertible, los cuales están vinculados al cumplimiento de determinados indicadores tales como:

- ✓ Cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales.
- ✓ Cumplir con la rentabilidad planificada.
- ✓ Cumplir con el consumo de portadores energéticos.
- ✓ No ocurrencia de hechos delictivos.
- ✓ Obtener calificación de aceptable o satisfactorio en las auditorías realizadas.

La última Auditoría Integral realizada a la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro del municipio de Cabaiguán fue del 1ro al 15 de julio del 2013 por el cuerpo de auditores del organismo provincial, donde fue calificada de ACEPTABLE, reflejando algunas recomendaciones para un mejor control, eficiencia y eficacia.

## **II.2. Diagnóstico y evaluación de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

Para la realización de este epígrafe se aplicaron algunas técnicas de recogida de información mediante las cuales se pudo diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación en la Sucursal objeto de investigación.

## **Análisis Documental**

Se realizó un muestreo a las actas del Consejo de Dirección de la sucursal (**Ver Anexo 3**), comprobándose que todas las actas y demás documentos estaban autorizadas por el nivel correspondiente. Existe evidencia de los análisis realizados sobre los temas de capacitación pero falta profundidad en los mismos no evidenciándose ningún acuerdo para dar solución a las dificultades que se presentan.

Se Revisaron tanto a las actas de la Sección Sindical, UJC como PCC y se pudo comprobar que existe un análisis minucioso y concatenado de los servicios, se comprobó que se tienen en cuenta una serie de aspectos para realizar este análisis, tales como: línea de caja y comerciales cubierta, tratamiento a quejas y reclamaciones, cantidad de operaciones tramitadas por cajero, etc. pero no hay evidencias de haberse tratado algún tema relacionado con la capacitación.

Se constató en entrevistas personales y las actas correspondientes que los factores del centro no le dan el debido seguimiento ni se han tomado acuerdos en aras de mejorar las tareas de capacitación de la sucursal.

El Convenio Colectivo de Trabajo se encontraba debidamente actualizado así como el Plan de Capacitación Anual de la Sucursal el cual constituye un anexo del convenio antes mencionado, pero no existe evidencia de la determinación de necesidades de capacitación por cada trabajador para confeccionarlo, comprobándose que las acciones de capacitación planificadas en cuanto a capital ilícito y blanqueo de activo es sistemática y permanente y están contenidas en el plan, no siendo así con las competencias necesarias del cargo como complemento para ejecutar dichas funciones inherentes, habilidades comunicativas, normas de conducta, reglamento disciplinario y las necesidades de actualización o interés personal como valor agregado que tributa al desempeño del cargo.

## **Resultados de la observación.**

Otro de los instrumentos investigativos aplicados durante la realización de este estudio, fue la observación (**Ver Anexo 5**), mediante la cual se verificó que no todos los trabajadores dominan a la perfección los servicios que presta la

institución lo que evidencia la necesidad de capacitación debido a la inserción de personal nuevo en la sucursal sin experiencia en el sector, además de faltarle destreza en la operatoria con el sistema informático instalado.

El tiempo de espera se ha incrementado observándose en oportunidades poco dominio de la gama de servicios que se oferta, que conspiran contra una rápida elección de la mejor opción por parte de los clientes.

La capacitación en el sentido del cumplimiento de las normas éticas en la atención a clientes también debe incrementarse ya que han existido inobservancias del secreto bancario, del buen trato y la amabilidad para con los mismos. Además se observó que poco a poco los trabajadores han ido adquiriendo habilidades y destrezas para la búsqueda de información en el Manual de Instrucciones y Procedimientos que se encuentra en la entidad, de forma digital en las estaciones de trabajo. Se pudo constatar que los trabajadores en general presentan dificultades en cuestiones relacionadas con su trabajo, algunas veces por falta de estudio de los Manuales de Instrucción y Procedimientos así como de los Manuales de Auditoría y Control, pero es válido destacar a su vez que muchos de ellos muestran un alto grado de independencia a la hora de ejecutar algún proceso.

### **Resultados de la consolidación y análisis de la encuesta realizada a los trabajadores vinculados a las áreas de servicios.**

Un instrumento utilizado para la realización de esta investigación fue la encuesta, la cual se aplicó a los trabajadores vinculados a las áreas de servicios a la población (de la sucursal solamente, sin incluir cajas de ahorro). **(Ver Anexo 4)**.

El primer punto trataba la siguiente interrogante: ¿Cree usted necesario para la labor que desempeña poseer conocimientos del entorno económico y social del territorio? ¿Por qué?

El 100% de los encuestados responde acertadamente ya que para una correcta atención a los clientes es necesario conocer acerca el ambiente económico en el que se desenvuelve no solo el municipio sino la provincia y el país y así saber ofrecerle a los mismos el servicio más acertado de acuerdo a las posibilidades que nos ofrece el entorno.

En la segunda pregunta la totalidad de los trabajadores a los cuales se les aplicó dicha encuesta coinciden en que los cambios actuales en la economía han

demandado mayor esfuerzo en ellos para desempeñar su labor ya que han tenido que prepararse para las preguntas que puedan hacer los clientes en cuanto a los servicios que seguirá prestando la institución, etc.

En el ítem tres todos responden acertadamente que la capacitación puede influir en la mejora de la gestión económica de una entidad. Sin embargo, de 15 encuestados solo 5 responden positivamente en la cuestión cuatro la que se refiere a si conocen el Plan de Capacitación de la entidad, para un 33.3%.

El cuestionamiento cinco: ¿Es el Plan de Capacitación representativo de las necesidades reales del servicio? Sólo responde acertadamente un 20%, un 13.3% de forma negativa y el resto no emite criterio al respecto.

En la pregunta seis la cual se refiere a la participación de los encuestados en sus necesidades de capacitación, el 100% de la muestra responde negativamente.

El séptimo punto: ¿El Manual de Instrucciones y Procedimientos resulta una manera atractiva para la capacitación de los empleados? Un 46.6% acierta en la pregunta, un 26.7% responde negativamente e igual por ciento alude que en ocasiones.

En el cuestionamiento ocho: ¿Las vías actuales utilizadas para la capacitación en los trabajadores en el BPA son suficientes para enfrentar la labor que usted desarrolla? Todos responden de manera negativa.

En el ítem nueve donde se pregunta si el BPA le da posibilidades reales de capacitarse dentro y fuera de su jornada laboral, 8 encuestados responden acertadamente representando un 53.3% y los demás no refieren nada en este punto.

De los 15 trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta, todos respondieron de manera negativa en el aspecto diez el cual hacía referencia a la existencia de un espacio concebido para realizar la capacitación de la actividad específica que ejecuta cada uno de ellos.

En el cuestionamiento número once se les pide seleccionar las tres formas que considere más conveniente para la capacitación de los trabajadores de la sucursal. Del total de la muestra, 4 consideran más conveniente los talleres, para un 26.7%, 9 piensan en seminarios, lo que representa un 60% y 2 creen que la auto preparación es lo mas provechoso, lo que figura un 13.3%.

Por último, en la pregunta doce, se les pide alguna sugerencia, preocupación o inquietud en función de elevar la eficiencia del proceso de capacitación en el

BPA. De ellos, seis encuestados infieren en la necesidad de contratar profesores para materias específicas de carácter general, contar con un presupuesto para garantizar los gastos mínimos necesarios (transportación, alimentación, hospedaje, materiales de estudio, etc.) y gestionar matriculas universitarias afines a las materias bancarias.

### **Elaboración de la matriz DAFO en la sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

La elaboración de la Matriz DAFO constituye una herramienta muy útil para establecer estrategias a corto, mediano y largo alcance, según el horizonte de desarrollo que se tracen las entidades de los territorios y se elabora sobre la base de cuatro elementos interrelacionados.

**Análisis interno de la organización:** Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El **análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

**Análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos.

El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

### **Construcción de la Matriz DAFO.**

Después que se hayan definido estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad?

De acuerdo al tipo de impacto se le da una puntuación con la siguiente nomenclatura:

- ✓ Impacto fuerte: 3

- ✓ Impacto medio: 2
- ✓ Poco impacto: 1

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con los números es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- ✓ **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- ✓ **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- ✓ **La estrategia FA (Maxi – Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El

objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

- ✓ **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

### **Análisis Interno:**

#### **FORTALEZAS:**

1. Banco líder en el sector particular.
2. Amplia red de oficinas en el territorio.
3. Unidad entre directivos y trabajadores.
4. Buenas condiciones de trabajo.
5. Ambiente de control interno en todas nuestras dependencias.

#### **DEBILIDADES:**

1. Inestabilidad del Consejo de Dirección.
2. Insuficiente experiencia de un por ciento elevado de trabajadores.
3. Poco hábito de estudio del Manual de Instrucción y Procedimientos.

### **Análisis Externo:**

#### **AMENAZAS:**

1. Existencia de otras fuentes de empleo bien remuneradas en el territorio.
2. Insuficiente asignación de combustible y kilowats para garantizar todas las labores del banco.
3. Existencia de otros bancos comerciales que prestan similares servicios.
4. Clientes morosos con la devolución de los créditos.

#### **OPORTUNIDADES:**

1. Necesidad financiera de la población para la adquisición de materiales de construcción y equipos de cocción.
2. Aumento de la actividad por cuenta propia en el municipio.
3. Incremento de colaboradores en el exterior.
4. Entrada al país de remesas familiares.

**Matriz DAFO.**

		OPORUNIDADES					AMENAZAS								
		1	2	3	4		1	2	3	4	TOTAL				
<b>FORTALEZAS</b>	1	3	3	3	3	-	12	1	1	2	3	2	8	20	
	2	2	3	1	1	-	7	2	1	2	3	3	9	16	
	3	1	1	1	1	-	4	3	1	1	1	3	6	10	
	4	3	2	2	2	-	9	4	2	1	2	1	6	15	
	5	3	3	3	3	-	12	5	1	1	1	1	4	16	
		1	2	3	4	-		1	2	3	4				
<b>DEBILIDADES</b>	1	2	2	1	1	-	6	1	1	1	1	3	6	12	
	2	3	2	1	1	-	7	2	2	1	1	3	7	14	
	3	3	3	1	1	-	8	3	1	1	2	3	7	15	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		20	19	13	13	-		10	10	14	19				

Puntuación por cuadrantes:

DA: Mini – Mini: Supervivencia: 20 puntos.

DO: Mini – Maxi: Defensiva: 21 puntos.

FA: Maxi – Mini: Adaptativa: 33 puntos.

**FO: Maxi – Maxi: Crecimiento – Ofensiva: 43 puntos.**

Después de analizados los impactos de la matriz DAFO, llegamos a la conclusión que la sucursal se encuentra en el cuadrante de MAXI- MAXI que es el óptimo para estar a la ofensiva y salir del cuadrante de adaptación.

### **II.3. Estrategia para la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.**

Teniendo en cuenta la bibliografía consultada y la finalidad de los objetivos planteados en esta investigación, la autora considera que independientemente de la clasificación que se elija, la cualidad básica que determina la funcionalidad de la estrategia para el perfeccionamiento del desempeño de los trabajadores es su carácter contextual, así como el carácter flexible, de fácil adaptación, que debe imprimirse al conjunto de acciones que la conforman, es por ello que se consideran como condiciones inherentes a la misma, la correspondencia estricta e interrelación dialéctica entre recursos y acciones. Dicha estrategia consta de tres etapas fundamentales: (Ver Anexo 6).

1. Familiarización y proyección.
2. Transformación del desempeño profesional.
3. Consolidación.

La etapa de familiarización y proyección tiene como objetivo incorporar a todos los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento del desempeño profesional que se quiere lograr mediante la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo, así como planificar el sistema de acciones encaminadas a ello.

Ésta se caracteriza por su dinamismo y flexibilidad. Las acciones que se realizan han de implicar el compromiso individual y colectivo con los procesos de transformación, ya que pretende sensibilizar a todos los participantes con los cambios que se esperan obtener en el desempeño profesional y con eso contribuir a mejoras en la institución. La ejecución de esta etapa comprende el período del 1ro de julio al 30 de septiembre de 2013.

Para darle el tratamiento adecuado a esta etapa que es la base de la estrategia, se plantearon un grupo de acciones. La primera será **definición del grupo de facilitadores o grupo de coordinación** por parte de la dirección de la entidad los cuales se **encargarán de evaluar la experiencia de los trabajadores así**

**como de realizar las propuestas para la familiarización**, sirviendo esta última como segunda acción a llevar a cabo. Para darle cumplimiento a esta se realizarán talleres de intercambio con todos los trabajadores incluyendo los que laboran en las tres cajas de ahorro del municipio, además con el propósito de compartir experiencias positivas en el proceso de capacitación la que servirá de apoyo para **proponer y aprobar un cronograma de reuniones con los mismos**. Como cuarta acción estaría la **ejecución de estas donde se realice una adecuada identificación así como un debate de las principales transformaciones que propone el Manual de Capacitación y Desarrollo** y el siguiente paso sería la **elaboración de un resumen por parte del grupo coordinador de los resultados de esta primera etapa** para poder lograr una mejor **proyección del funcionamiento de la estructura organizativa de dirección**. Este informe se presentará al director de la organización el cual deberá llevarlo para ser analizado en el Consejo de Dirección donde será evaluado con la participación del grupo coordinador de forma tal que permita pasar a la segunda etapa con los objetivos propuestos alcanzados de forma satisfactoria. En esta etapa participarán como anteriormente ha quedado definido, la totalidad de los trabajadores, sugiriendo que las reuniones se efectúen por áreas de trabajo de forma tal que puedan atenderse diferenciadamente según las características de los empleados que las conforman, todas sus necesidades y expectativas. El responsable de garantizar la adecuada ejecución de esta etapa será el jefe de de este grupo coordinador que seleccionó previamente la dirección de la entidad y se aprobó en reunión efectuada con el colectivo de trabajadores.

La segunda etapa que se definió fue:

La transformación del desempeño profesional: que tiene como objetivo transformar el desempeño profesional de los trabajadores en la propia ejecución de su actividad, a partir de la implementación de métodos y estilos de trabajo que permitan el perfeccionamiento de su labor, contenidos en el Manual de Capacitación y Desarrollo propuesto para aplicarse en el BPA.

Esta etapa se relaciona mucho con la anterior y con el proceso de diagnóstico y evaluación sistemática, del que depende su constante enriquecimiento desde el acontecer práctico. Implica la destreza de todo el sistema de acciones proyectado

con anterioridad y permite la implementación de diversos métodos y estilos de trabajo que contribuyan al crecimiento personal y grupal. Desde la etapa anterior el grupo coordinador ha resaltado las transformaciones en cada aspecto que propone el Manual de Capacitación y Desarrollo y que en esta etapa deberán implementarse con la participación de todos los trabajadores.

Su importancia radica en que en ella es donde ocurren los cambios en el desempeño profesional de los trabajadores, que hacen posible el perfeccionamiento de sus funciones y la transformación de los procesos institucionales que permite alcanzar niveles superiores de calidad. Al igual que la anterior, se caracteriza por su dinámica, flexibilidad, a partir de los resultados que se van obteniendo en el proceso de transformación de los trabajadores, de la propia institución y del análisis conjunto de los problemas, sus vías y formas de solución, así como de la toma de decisiones colectivas. La ejecución de esta etapa comprende el periodo del 1ro de octubre de 2013 al 31 de marzo de 2014.

Para darle el tratamiento conveniente a la misma, también se programó un grupo de acciones que se definen a continuación.

La primera de ellas va encaminada al **fortalecimiento práctico del trabajo del grupo coordinador** mediante el intercambio y la retroalimentación con los implicados, la segunda de estas acciones va dirigida a potenciar el **desempeño laboral adecuado a las exigencias establecidas en el Manual de Capacitación y Desarrollo de la institución**, otra de ellas va encauzada a **orientar y ayudar de forma diferenciada a los jefes de áreas y especialistas** involucrados con mayor responsabilidad en la implementación del dicho manual, también consideramos imprescindible en este importante proceso el oportuno **aprovechamiento de cada uno de los espacios de participación de los trabajadores para la contribución a su superación profesional**, y por último destacar que una vía para la consecución de las acciones anteriores es la **realización de sesiones de intercambio en el colectivo laboral** donde se hagan debates acerca de las experiencias y los resultados alcanzados en el trabajo.

En esta segunda etapa, igualmente participan todos los trabajadores de la sucursal y sus cajas de ahorro jugando un importante rol el Consejo de Dirección

de la misma como órgano colegiado que evaluara periódicamente los resultados que se alcancen en este proceso de transformación en el que fungirá como responsable de controlar la ejecución de las acciones el grupo coordinador, al que se ha encargado de la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.

Como tercera etapa para lograr la efectividad de esta estrategia se debe concretar su **consolidación**, que tiene como objetivo precisamente consolidar el desempeño profesional exitoso de los trabajadores de la entidad, de acuerdo con las instrucciones y procedimientos recogidas en el Manual de Capacitación y Desarrollo.

Esta tercera etapa debe caracterizarse por la remodelación de las acciones dirigidas al perfeccionamiento del desempeño profesional de los trabajadores, a partir de nuevas proyecciones que conduzcan al mejoramiento de su labor, y adquiere una substancial importancia la retroalimentación sistemática del proceso de perfeccionamiento del desempeño profesional de los trabajadores de la institución. Para llevar a cabo esta fase se tendrá en cuenta el período comprendido del 1ro de abril de 2014 hasta el 30 de septiembre de este propio año. Como acciones más relevantes dentro de esta etapa se encuentran: **la realización de intercambios sistemáticos entre el grupo coordinador y el Consejo de Dirección** para valorar los resultados del desempeño de cada trabajador. También se realizarán **intercambios mensuales y trimestrales de los trabajadores**, de forma individual y colectiva, con el grupo coordinador para valorar la efectividad de su desempeño.

**Diseño de actividades para el fortalecimiento de los aspectos que se lograron durante la implementación** también va a formar parte de las acciones orientadas a la realización de esta tercera etapa, y por último, se efectuará un **seguimiento y control de la calidad en el cumplimiento de las acciones ejecutadas**.

Para el desarrollo de esta etapa los participantes directos serán los trabajadores y el grupo coordinador así como el máximo representante de la organización que funciona como presidente del Consejo de Dirección.

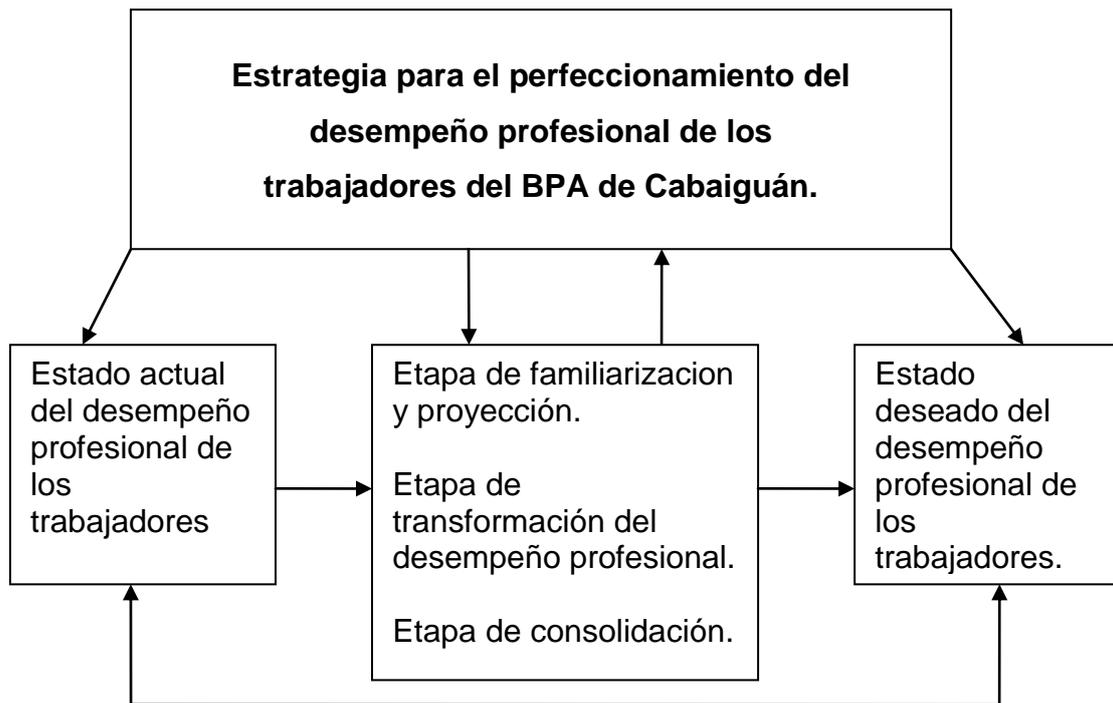


Grafico 2: Estrategia para el perfeccionamiento del desempeño profesional de los trabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

## **II.4 Evaluación de la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo en la Sucursal del BPA de Cabaiguán.**

En este epígrafe corresponde hacer una evaluación, la cual se divide para su análisis, primeramente, en el cumplimiento de las acciones establecidas según cronograma en cada una de las etapas previstas en la estrategia de implementación del manual, y un segundo análisis evaluativo va encaminado a la valoración de los resultados concretos que se obtienen con la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo en la sucursal.

### **II.4.1 Evaluación de las etapas y del cumplimiento del cronograma previsto para la estrategia de implementación.**

En la concepción de la estrategia se determinaron tres fases con un cronograma de ejecución que además de la fecha propuesta para cada una de ellas, definía los objetivos y acciones de capacitación, los cuales se evalúan a continuación.

En la primera etapa, la cual va encaminada a la familiarización y proyección, concebida a ejecutarse entre el 1ro de julio y el 30 de septiembre de 2013, como

primera acción se definió el grupo de coordinación en reunión con todos los trabajadores, el cual consta de tres integrantes y un jefe de grupo, el cual fue una propuesta de la máxima representación de la entidad llevada a votación y aprobada por unanimidad. La experiencia promedio de este grupo en el banco es de 17 años. Este fue el encargado de evaluar la experiencia de los trabajadores así como de realizar las propuestas para la familiarización. Aquí se realizó un análisis detallado para poder definir las necesidades de capacitación de cada trabajador y así poder proponer los diferentes temas para la familiarización. También se concibió como acción en esta etapa aprobar un cronograma de reuniones con los trabajadores y el mismo se hizo coincidir con las reuniones de afiliados cumpliendo con su planificación y logrando un verdadero intercambio entre todos los trabajadores que constituye el principal propósito de esta etapa. Se elaboró un resumen en el cual se recogió una valoración cualitativa y cuantitativa de las acciones realizadas en esta fase en el cual se valoró de positivo los resultados de la realización de las acciones en función de la familiarización. Después que estas se realizaron con la calidad requerida se observó un conocimiento por parte de los empleados, y se trataron conceptos básicos importantes para la posterior implementación del manual. En el consejo de dirección se evaluó la labor realizada en la primera etapa, así como el trabajo desarrollado por el grupo coordinador evaluándose en ambos casos de **SATISFACTORIO**.

La segunda etapa de esta estrategia está encaminada a la transformación del desempeño profesional de los trabajadores del BPA, fue implantada en el período comprendido entre el 1ro de octubre de 2013 hasta el 31 de marzo de 2014. En estos seis meses se ejecutaron un grupo de acciones para dicha transformación y como primera encontramos, que se realizó el fortalecimiento de manera práctica del trabajo del grupo coordinador ya que es esencial para lograr su papel conductor para la evolución de esta etapa. Esto requiere un auto estudio constante así como accionar en consecuencia con las principales dificultades que se fueron observando durante el proceso de familiarización. Como segunda acción está el desempeño laboral adecuado a las exigencias establecidas en el manual de la institución, el grupo coordinador guió a los jefes de áreas para lograr que de acuerdo a la plantilla de cargos de la sucursal, cada uno de los

mismos, logren un desempeño laboral adecuado siempre en función del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución. Esta acción en un futuro se materializará mediante la evaluación del desempeño anual, pero en esta etapa se sugiere un control sistemático para lograr los resultados esperados. Unido a la anterior acción el grupo coordinador estableció un orden de prioridades para atender diferenciadamente a los jefes de áreas en dependencia de la complejidad de cada una de ellas, lo que constituye la tercera acción de esta segunda fase, ayuda y orientación de forma diferenciada a los jefes de áreas y especialistas.

En esta etapa se aprovecharon todos los espacios concebidos para la superación del personal, fundamentalmente reuniones de las áreas de trabajo, matutinos, reuniones de afiliados y otros destinados a la capacitación de los trabajadores que se planificaron por los jefes de cada área con el asesoramiento del grupo coordinador.

Al evaluar la marcha del proceso de transformación y el grado de comprensión por parte de todos los empleados, al igual que en la etapa anterior, se realizaron encuentros de forma mensual con todos los trabajadores en las reuniones de afiliados, del núcleo del PCC y UJC, etc.

Puede resumirse, que en la etapa de transformación se cumplió con el objetivo precisamente de transformar el desempeño profesional de los trabajadores de la sucursal y el criterio de evaluación es de **SATISFACTORIO** de acuerdo a los resultados alcanzados en la misma.

En esta etapa algunos expertos consultados proponían un tiempo menor, pero teniendo en cuenta las características del trabajo en el sector bancario, el cual requiere de un aprovechamiento estricto de la jornada laboral, se hizo tomar la decisión al Consejo de Dirección por el grupo coordinador, de extenderlo a seis meses, similar a la etapa anterior, con el objetivo primordial de consolidar el desempeño profesional alcanzado y no retroceder en ninguno de los aspectos anteriormente logrados. La ejecución de esta etapa comenzó el 1ro de abril y se extenderá hasta el mes de septiembre de este año.

Está previsto con los jefes de cada área en un punto a discutir en el Consejo de Dirección durante estos seis meses, realizar un análisis de los logros alcanzados y lograr ir perfeccionando la evaluación de cada trabajador. Estos intercambios se realizarán con el objetivo de que los jefes de cada área logren las habilidades

suficientes para hacerlo de forma independiente con los trabajadores subordinados a ellos con la calidad requerida.

Como acción posterior al intercambio que se realiza en el Consejo de Dirección, se debe realizar similar ejercicio con los trabajadores para valorar el desempeño de los mismos.

Como resultado de la experiencia adquirida por el grupo coordinador durante las dos etapas anteriores y esta, que abarca un período superior a los doce meses, se diseñarán un grupo de actividades para el fortalecimiento de los aspectos que se lograron durante la implementación, que posteriormente con el mismo nivel de rigor, incluye un seguimiento para controlar la calidad en el cumplimiento de las acciones ejecutadas.

Al finalizar la tercera y última etapa debe hacerse una evaluación exhaustiva del total cumplimiento de la estrategia para su implementación y los resultados alcanzados hasta ese momento, valorando como relevantes los análisis que se realicen del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la sucursal durante la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores así como en el período que abarca la evaluación de los cuadros que se desempeñan al frente de cada área de trabajo en la sucursal y sus cajas de ahorro subordinadas.

#### **II.4.2 Evaluación de la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo y su impacto en la sucursal.**

Corresponde ahora para dar continuidad a la investigación, la evaluación concreta a cada una de las temáticas que recoge el Manual de Capacitación y Desarrollo.

Temáticas:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (DNC)

En el mes de octubre del pasado año 2013 se actualizó, a nivel de cada una de las áreas de la Sucursal y sus cajas de ahorro, el diagnóstico individual o determinación de las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores, con lo que se logró precisar los problemas que presenta cada empleado para desarrollar con eficiencia su puesto de trabajo, que dependen de

su superación, con el objetivo de garantizar la eliminación de las brechas existentes entre los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña el trabajador, ya sean conocimientos, habilidades y actitudes y los que realmente posee el mismo. Este diagnóstico constituyó el eslabón fundamental que tuvo en cuenta la dirección de la entidad para elaborar el Plan de Capacitación anual del 2014.

#### Plan de capacitación anual:

El responsable de cada área de trabajo y de cada caja de ahorro, a la hora de realizar la planificación individual de la capacitación de sus trabajadores, tuvo en cuenta las opciones ofertadas por el especialista que atiende capacitación en el área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial y concibieron otras iniciativas, que se analizaron y aprobaron en el Consejo de Dirección del mes de diciembre del pasado año y se organizaron e integraron en un plan único todas las acciones de capacitación destinadas a resolver las necesidades identificadas, el cual constituye un anexo del convenio colectivo de trabajo, que fue informado en asamblea de afiliados del mes de enero de este año a todos los trabajadores. Este plan posee un nivel cualitativo superior al de años anteriores y cada trabajador cuenta con una copia impresa de su plan individual, el que fue discutido, oportunamente, con cada uno de ellos, con la supervisión del grupo coordinador creado para la implementación del manual.

#### Ejecución de la Capacitación:

Como parte de la etapa de transformación y posteriormente en la de consolidación, en el primer cuatrimestre de este año, podemos evaluar un incremento sustancial en la motivación y preparación de los trabajadores de la sucursal, para demostrar lo anteriormente expuesto, existen ejemplos evidentes de todo lo que se ha venido haciendo en funciones de capacitación. Los compañeros de las cajas de ahorro se trasladaron a la sucursal para recibir diferentes cursos y talleres planificados a realizarse dentro de la jornada laboral pero después de concluido el horario de prestación de servicios, los cuales han sido impartidos por trabajadores de mayor experiencia y conocimientos, además ha viajado en variadas ocasiones a la Dirección Provincial para de igual forma recibir adiestramiento en las diferentes temáticas. Durante el primer trimestre se

cumplió con la participación en el diplomado planificado por el especialista del área de Recursos Humanos y el departamento de Cuadros de la Dirección Provincial.

### **Presupuesto de capacitación. (Ver Anexo 8).**

#### **Los componentes del gasto en capacitación.**

No podemos olvidar que la capacitación, a diferencia de la energía eléctrica o el trigo, no es un producto homogéneo. Hay distintos cursos y oferentes en el mercado, cada uno prestando servicios de capacitación con distintos precios, duración, calidad y soportes pedagógicos para la educación de adultos.

Gran parte de estos cursos tienen lugar en las instalaciones propias de las instituciones de capacitación laboral. Recuerde también que la capacitación puede ser abordada por instructores internos, y que esta capacitación puede tener lugar en la planta, fuera o dentro de la situación de trabajo. Por tanto, los gastos de cada modalidad, y los recursos humanos y materiales para implementarla, son distintos en cada caso. Es probable que algunas empresas dispongan de un portafolio de cursos ofrecidos por instituciones de capacitación laboral. Este portafolio es una primera fuente de información para el cálculo estimativo de los gastos de capacitación. Si la empresa no dispusiera de esa fuente, debiera solicitar presupuestos a las instituciones que prestan los servicios requeridos de capacitación.

Los honorarios de los instructores externos constituyen un componente de peso en el presupuesto de cada curso. Sin embargo, una buena aproximación al cálculo de los gastos de capacitación de cada curso debiera considerar otros gastos, por ejemplo:

- ✓ Los salarios por tiempos no trabajados cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo o los salarios adicionales cuando la capacitación tiene lugar fuera de los horarios de trabajo.
- ✓ Una estimación de la pérdida adicional de valor agregado (cuando la capacitación se realiza en horarios de trabajo) que resulta de aplicar un porcentaje (estimado) sobre los salarios pagados.
- ✓ Las remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación debieran



Estimulación en CUP:	175.00 x 2.5 meses=	<u>437.50</u>
Total en CUP:		<b>\$ 1,537.50</b>

**Adiestramiento Laboral:**

Salario adiestrado nivel superior CUP:	\$ 275.00 x 4 meses=	\$ 1,100.00
Estimulación en CUP:	155.00 x 4 meses=	<u>620.00</u>
Subtotal en CUP:		<b>\$ 1,720.00</b>
Total en CUP:	\$ 1,720.00 x 2 adiestrados=	<b>\$ 3,440.00</b>

**Gastos:**

**Post- Grado**

Estimulación en CUC del director:	\$ 18.00 x 3=	\$ 54.00
Estipendio para alimentación:	12.60 x 2.5=	<u>31.50</u>
Total en CUC:		<b>\$ 85.50</b>

**Adiestramiento laboral:**

Estimulación en CUC:	\$ 12.00 x 3=	\$ 36.00
Estipendio para alimentación:	12.60 x 4=	<u>50.40</u>
Subtotal en CUC:		<b>\$ 86.40</b>
Total en CUC:	\$ 86.40 x 2 adiestrados=	<b>\$ 172.80</b>

La adquisición de recursos materiales para poder llevar a cabo todo un adecuado proceso de capacitación y desarrollo, se presupuestó de acuerdo al criterio del grupo coordinador y los especialistas del área contable, en correspondencia con los precios actuales de los productos. En cuanto al pago de profesores o instructores, no se realizó planificación debido a que en la sucursal existen empleados categorizados como profesores universitarios, además de los que laboran en la Dirección Provincial, los cuales impartirán cursos, talleres, seminarios en la sucursal. También se utilizarán especialistas en diferentes materias con basta experiencia y habilidades como facilitadores.

Con el objetivo de adquirir alguna bibliografía o revista que pueda ser de interés para la labor de capacitación, se previó un valor en moneda nacional y otro en pesos convertibles.

Fue incluido un importe como gasto de transportación para cubrir los gastos en que incurren los trabajadores de las cajas de ahorro en su traslado a la sucursal

así como los de la sucursal en su traslado a la Dirección Provincial, todos en función de la capacitación del personal.

Con la implementación del manual, por primera vez se elabora un presupuesto para la capacitación en la sucursal, pues dicha planificación siempre se llevaba a cabo en la Dirección Provincial y luego se distribuían los recursos hacia las dependencias subordinadas a ésta.

Evaluación del desempeño:

El proceso de evaluación del desempeño se desarrolló como está establecido y la evaluación conclusiva del año anterior se discutió con cada trabajador durante el mes de febrero. Aún el peso de la capacitación en los criterios del evaluador no posee la relevancia que se espera tome el asunto en procesos evaluativos futuros debido al valor cualitativo que una buena formación y capacitación puede tener en el desempeño laboral de cualquier empleado.

Competencias laborales:

Los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada: competencias laborales, que muestra un empleado en su desempeño laboral, guarda una relación directamente proporcional con la capacitación, asegurando un impacto positivo en ellas, en el desempeño laboral y a su vez de la evaluación de las mismas debe derivarse la planificación de la capacitación para corregir y potenciar las competencias inexistentes o debilitadas del trabajador bancario.

Ejemplificando lo anterior, se considera que a un cajero bancario, trabajador que juega un importante rol en la prestación de servicios de la institución, se le exigirán competencias laborales adecuadas relacionadas en conocimientos sobre legitimidad de dinero efectivo y sobre la valoración de monedas extranjeras. En ambos casos con una adecuada formación lograda mediante la capacitación, en cursos seminarios, o el auto estudio en el puesto de trabajo se pueden lograr los resultados esperados.

En las dos temáticas anteriores durante el transcurso de la etapa de consolidación el grupo coordinador deberá hacer evaluaciones periódicas con los jefes de áreas y el Consejo de Dirección de forma tal que se vayan chequeando los avances que en ese sentido se espera lograr en la institución con la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.

De forma general en todas las temáticas evaluadas se obtienen resultados superiores a los de períodos anteriores y están creadas las condiciones con el objetivo de elevar cualitativamente el impacto de la capacitación en la sucursal.

## **Conclusiones.**

1. La revisión bibliográfica utilizada permitió fundamentar todo lo relacionado con el proceso de capacitación y desarrollo, con vista a decretar las posibles insuficiencias en la tarea de dicho proceso en el BPA de Cabaiguán, contribuyendo al marco teórico referencial de la investigación.
2. Los resultados derivados del diagnóstico mostraron que la entidad presenta problemas con el tema objeto de investigación, lo que lleva consigo que no se preste un servicio a la población con la calidad requerida.
3. La elaboración de la estrategia permitió la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo logrando un mejor desempeño profesional en los trabajadores de la institución.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos después de elaborada la estrategia y según las debilidades obtenidas a partir del diagnóstico, se constató la efectividad en la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo.

## **Recomendaciones.**

1. Realizar una evaluación crítica del proceso de implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo una vez concluida la última etapa.
2. Evaluar el impacto de la capacitación con la sistematicidad requerida en función de elevar la calidad del servicio.
3. Generalizar el manual a todas las dependencias del BPA en la provincia.
4. Confeccionar periódicamente y en cada dependencia, el plan de presupuesto para la Capacitación.

## **Bibliografía.**

NC - 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-  
Vocabulario”.

NC - 3001:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-  
Requisitos”.

NC - 3002:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-  
Implementación”.

Resolución No. 8/ 2005 de MTSS (capítulo XI) “Reglamento General sobre  
Relaciones Laborales”.

Resolución No. 67/2007 de MTSS “Organización salarial del personal  
docente, dirigentes no docentes y personal de apoyo de las escuelas  
de capacitación de los órganos y organismos de la administración  
central del Estado”.

Resolución No. 29/2006 de MTSS “Reglamento de Capacitación y  
Desarrollo de los Recursos Humanos”.

Resolución No. 9/2007 de MTSS “Sobre el Tratamiento a los Recién Graduados  
durante el período de Adiestramiento Laboral”.

Resolución No. 21/2007 de MTSS “Evaluación del Desempeño de los  
Trabajadores”.

Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba  
“Normas del Sistema de Control Interno”.

Instrucción No. 2/2008 de BCC “Procedimiento para organizar el proceso de  
Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos del Sistema  
Bancario Nacional”.

Arias G. Fernando. (1990) Capacitación para la excelencia. Editorial Argus.  
México.

\_\_\_\_\_. (2007). Discurso de Clausura del XIX Congreso de la CTC. La Habana,  
Cuba: Ediciones David. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del  
Ministerio de Educación Superior. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección  
Estratégica: Compendio de artículos. La Habana, Cuba.

Consejo de Estado. (1998). Acuerdo 187 del Consejo de Estado de la República  
de Cuba: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana,  
Cuba: Editado por Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

¿Cómo determinar las Necesidades de Capacitación en las empresas?  
[http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.ht  
m](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm)

\_\_\_\_\_. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana,  
Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

Estrada, M. (1990). La administración de la capacitación. Distrito Federal, México:  
Editorial Norma.

Mendoza, M. (1990). Para la Determinación de Necesidades de Capacitación.  
Ciudad de México, México: Editorial Trillo.

Metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación.  
<http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

(1998) Diccionario Enciclopédico Grijalbo.

Diccionario de Sinónimos y Antónimos.

De Armas Ramírez, N. y Valle Lima, A. (2011). Resultados Científicos en la Investigación Educativa.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.

**Anexo 1.**

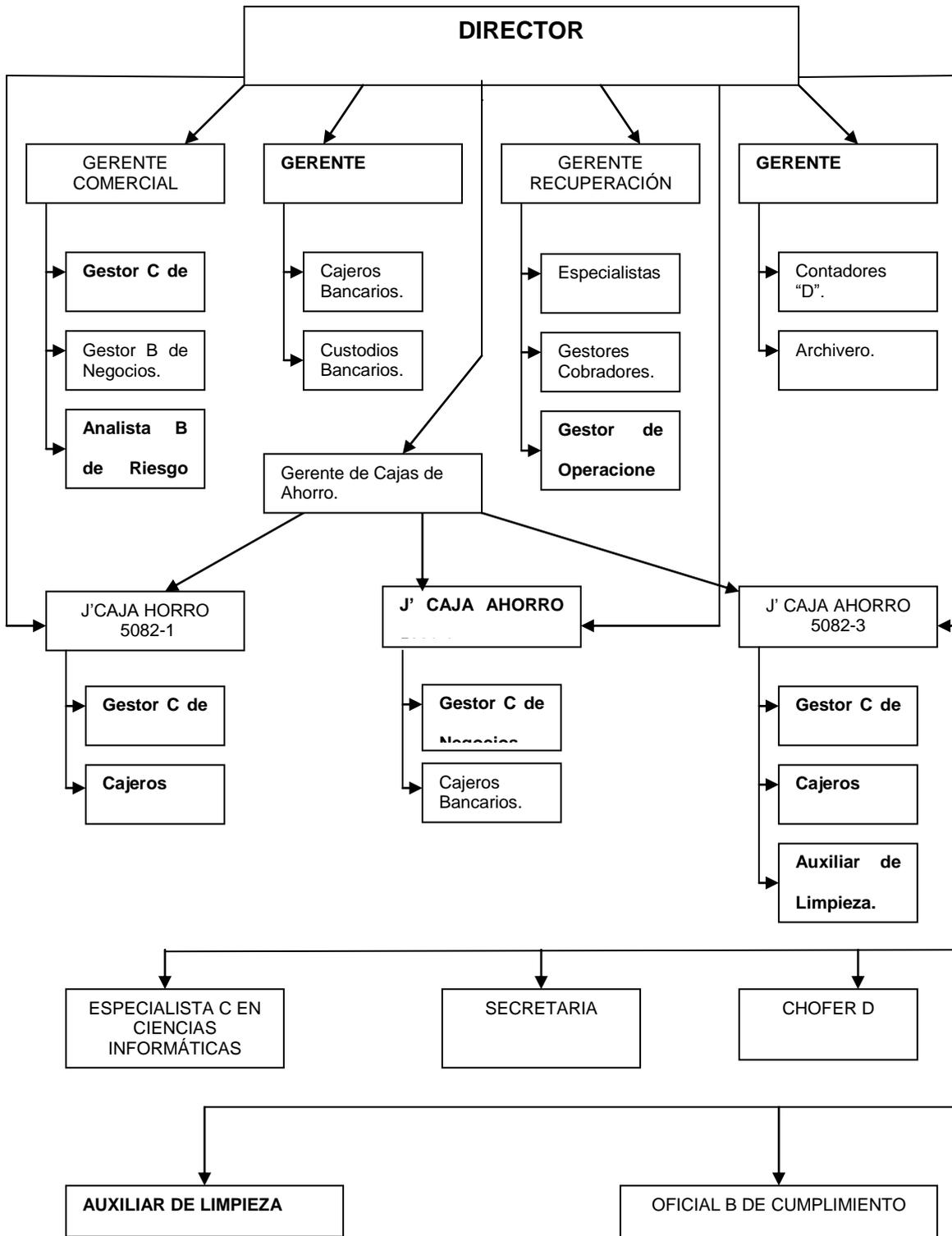
### Estructura del Banco Popular de Ahorro en Sancti-Spíritus.



Grafico 1: Estructura del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spiritus.  
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2.**

**Organigrama de la Sucursal 5082**



### **Anexo 3.**

#### **Análisis de documentos.**

**Objetivo:** Obtener información sobre el tratamiento que se le brinda al proceso de capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

#### **Documentos objeto de análisis:**

- ✓ Actas del Consejo de Dirección. (Mayo/2013- Febrero/2014)
- ✓ Actas de las reuniones de la Sección Sindical, Núcleo del PCC y Comité de Base de la UJC.
- ✓ Convenio Colectivo de Trabajo.
- ✓ Actas del Comité de Prevención y Control.
- ✓ Plan Anual de Capacitación.

#### **Aspectos a considerar:**

1. Verificar que los documentos estén revisados por la autoridad facultada.
2. Comprobar que exista evidencia de los análisis realizados sobre el tema de la capacitación.
3. Revisar que el Convenio Colectivo de Trabajo y el Plan de Capacitación estén debidamente actualizados.
4. Revisar que los factores del centro den seguimiento y tomen acuerdos en el impulso de lograr un buen funcionamiento de la capacitación.
5. Comprobar que se preste especial atención a la capacitación sobre capitales ilícitos y blanqueo de activo así como a todas las tareas inherentes a cada puesto de trabajo.

#### Anexo 4.

### **Encuesta (Dirigida a los trabajadores vinculados a las áreas de servicios).**

**Objetivo:** Evaluar el proceso de capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán con el fin de realizar propuestas para su mejoramiento.

Compañero(a):

Nos encontramos realizando una investigación relacionada con el proceso de capacitación y desarrollo en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán. Le agradecemos de antemano su cooperación.

Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Categoría ocupacional: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el sector bancario: \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted necesario para la labor que desempeña poseer conocimientos del entorno económico y social del territorio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Los cambios actuales en la economía cubana han demandado un esfuerzo mayor en usted como trabajador para desarrollar su labor?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. ¿Considera que la capacitación puede influir en la mejora de la gestión económica en una Entidad? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

4. ¿Conoce el Plan de Capacitación de la Entidad? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿Es el Plan de Capacitación representativo de las necesidades reales del servicio?    Sí\_\_\_\_    No\_\_\_\_
6. ¿Participa en la definición de sus necesidades de capacitación?    Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
7. ¿El manual de Instrucciones y Procedimientos resulta una manera atractiva para la capacitación de los empleados?  
Sí\_\_\_\_    No\_\_\_\_    En ocasiones\_\_\_\_
8. ¿Las vías actuales utilizadas para la capacitación en los trabajadores en el BPA son suficientes para enfrentar la labor que usted desarrolla?    Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_
9. ¿El BPA le da posibilidades reales de capacitarse dentro y fuera de su jornada laboral?  
Sí\_\_\_\_    No\_\_\_\_
10. ¿Existe espacio concebido para realizar la capacitación de la actividad específica que usted ejecuta?  
Sí\_\_\_\_    No\_\_\_\_
11. Seleccione las tres formas que considera más convenientes para la capacitación de los trabajadores de la sucursal:
- \_\_\_\_Cursos cortos.
- \_\_\_\_Talleres.
- \_\_\_\_Seminarios.
- \_\_\_\_Diplomados.
- \_\_\_\_Maestrías.
- \_\_\_\_Auto-preparación.
- Otras. ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

12. Resulta muy importante para nuestra investigación si tuviera alguna sugerencia, preocupación o inquietud que transmitirnos en función de elevar la eficiencia del proceso de capacitación en el BPA.

## **Anexo 5.**

### **Guía de observación.**

**Objetivo:** Observar las características que tipifican el proceso de capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

**Objeto:** Matutinos, charlas, horario de prestación de servicio.

#### **Aspectos a observar:**

- ✓ Dominio de los empleados en la explicación de los servicios que presta el banco a los clientes.
- ✓ Tiempo de espera en la prestación de los servicios.
- ✓ Cumplimiento de las normas éticas en la atención a clientes.
- ✓ Facilidades para la búsqueda de información en el Manual de Instrucciones y Procedimientos.
- ✓ Hábitos de estudio del Manual de Instrucción y Procedimientos y de consulta de la bibliografía existente.
- ✓ Independencia de los empleados a la hora de ejecutar cualquier proceso de trabajo.

## Anexo 6.

### Estrategia para el perfeccionamiento del desempeño de los trabajadores.

ETAPAS	OBJETIVO	ACCIONES	EJECUTOR	RESPONSABLE	FECHA PREVIS TA
Familiarización y proyección.	Incorporar a todos los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento del desempeño profesional que se quiere lograr mediante la implementación del Manual de Capacitación y Desarrollo, así como planificar el sistema de acciones encaminadas a ello.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Definición del grupo de facilitadores o grupo de coordinación.</li><li>✓ Evaluar la experiencia de los trabajadores así como de realizar las propuestas para la familiarización.</li><li>✓ Proponer y aprobar un cronograma de reuniones con los trabajadores.</li><li>✓ Ejecución de estas donde se realice un debate de las principales transformaciones que propone el Manual.</li><li>✓ Elaboración de un resumen donde se</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Todos los trabajadores.</li><li>✓ Grupo coordinador.</li><li>✓ Grupo coordinador y todos los trabajadores.</li><li>✓ Grupo coordinador y todos los trabajadores.</li><li>✓ Grupo coordinador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consejo de Dirección.</li><li>✓ Grupo coordinador.</li></ul>	

		<p>expongan los resultados de esta primera etapa.</p> <p>✓ Proyección del funcionamiento de la estructura organizativa de dirección.</p>	✓ Consejo de Dirección.		
Transformación del desempeño profesional de los trabajadores.	<p>Transformar el desempeño profesional de los trabajadores en la propia ejecución de su actividad, a partir de la implementación de métodos y estilos de trabajo que permitan el perfeccionamiento de su labor, contenidos en el Manual de Capacitación y Desarrollo propuesto para aplicarse en el BPA.</p>	<p>✓ Fortalecimiento práctico del trabajo del grupo coordinador.</p> <p>✓ Desempeño laboral adecuado a las exigencias establecidas en el Manual de la institución.</p> <p>✓ Orientar y ayudar de forma diferenciada a los jefes de áreas y especialistas.</p> <p>✓ Aprovechamiento de cada espacio de participación de los trabajadores para la contribución a su superación.</p>	<p>✓ Grupo coordinador.</p> <p>✓ Todos los trabajadores.</p> <p>✓ Grupo coordinador.</p> <p>✓ Todos los trabajadores.</p> <p>✓ Grupo coordinador.</p>	<p>✓ Consejo de Dirección.</p> <p>✓ Grupo coordinador y Consejo de Dirección.</p> <p>✓ Consejo de Dirección.</p> <p>✓ Grupo coordinador y Consejo de Dirección.</p> <p>✓ Consejo de Dirección.</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ profesional.</li> <li>✓ Realización de sesiones de intercambio en el colectivo laboral.</li> </ul>			
Consolidación.	<p>Consolidar el desempeño profesional exitoso de los trabajadores de la entidad, de acuerdo con las instrucciones y procedimientos recogidas en el Manual de Capacitación y Desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de intercambios sistemáticos entre el grupo coordinador y el Consejo de Dirección.</li> <li>✓ Intercambios de los trabajadores, con el grupo coordinador para valorar la efectividad de su desempeño.</li> <li>✓ Diseño de actividades para el fortalecimiento de los aspectos que se lograron durante la implementación.</li> <li>✓ Seguimiento y control de la calidad en el cumplimiento de las acciones ejecutadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupo coordinador y Consejo de Dirección.</li> <li>✓ Todos los trabajadores y el grupo coordinador.</li> <li>✓ Grupo coordinador.</li> <li>✓ Grupo coordinador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consejo de Dirección.</li> <li>✓ Consejo de Dirección.</li> <li>✓ Consejo de Dirección.</li> <li>✓ Consejo de Dirección.</li> </ul>	

**Plan de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano de la Unidad Organizativa.**

**Anexo 7.**  
**Año: 2014**

Institución: BANCO POPULAR DE AHORRO.					Unidad organizativa: Sucur			
TOTAL DE PARTICIPANTES	Tipo de acción a realizar	Modo de Formación	Fecha		Lugar	Control Tr		
			Inicio	Final		1ro.		2o.
						Desde	Hasta	Desde
2	Contabilidad y Finanzas	Licenciatura	9-2008 9-2010	6-2014 6-2016	FUM UNISS			
1	Dirección	Diplomado	1 - 2014	3 - 2014	Esc. Prov. PCC			
5	Preparacion para jefes de brigada contra incendios	Curso	Abril (una vez al ano)	Abril (una vez al ano)	BPA			
Cuadros y reservas	Preparacion político ideológica	Conferencia	Anual	Anual	BPA			
Cuadros y reservas	Técnicas de dirección.	Curso	Anual	Anual	BPA			
Chofer	Ley 109 /2010 Código de Seguridad <a href="#">vial</a> y las modificaciones.	Estudio puesto de trabajo	Permanente	Permanente	BPA			
Todos los trabajadores	MIP- 297 Carta Remesa # 237 Control Interno.	Seminarios	Anual	Anual	BPA			
Especialista Recursos Humanos	Temas SGICH (Manuales 102, 108 y 109, Subsistemas de Capacitacion y Desarrollo, Selección e Integración, Seguridad y salud, Estimulación moral y material	Estudio en el puesto de trabajo  y Seminario	Marzo	Marzo	BPA			
1	Preparacion sobre el tratamiento de la	Curso	2014	2014	ESPROT			

	documentación clasificada							
Todos los trabajadores	MIP-00-223 Operaciones y Capitales Ilícitos.	Estudio PT	Trimestral	Trimestral	BPA			
Todos los trabajadores	Resolución 60/2011 de la CGR	Seminario	1 Anual	1 Anual	BPA			

**Nombres y Apellidos del Jefe:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Anexo 8.**

**Manual 00 Grupo 109 Capacitación Cr-593**

**Código Título**

**go**

**10**

**[Procedimiento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.](#)**

**Subgrupo 10 Procedimiento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano. Cr-593**

**BANCO POPULAR DE AHORRO**

**OFICINA CENTRAL (OC)**

**DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL MÓDULO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.**

**Elaborado por: Loidmila Almenares Machado, especialista de la Dirección de RH OC.**

**Hugo García Isla, Subdirector de Recursos Humanos (RH) Villa Clara.**

**Revisan: Mayra Deyá Fernández, Auditora Adjunta de la UCAI OC.**

**René V. Contreras Galdós, Subdirector de la Dirección de RH OC.**

**Revisan para el Manual Interno: Carmen R. Rodríguez Benítez, auditora UCAI OC.**

**UCAI OC. Mayra Deyá Fernández, Auditora Adjunta**

**APROBADO: Lic. José Lázaro Alari Martínez, Presidente del BPA.**

**Consejo de Dirección de OC.**

**ÍNDICE.**

- 1. OBJETIVO.**
  - 2. ALCANCE.**
  - 3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA .**
  - 4. DEFINICIONES.**
  - 5. DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.**
  - 6. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.**
  - 7. TRATAMIENTO A LOS RECIÉN GRADUADOS DURANTE EL PERÍODO DE ADIESTRAMIENTO LABORAL.**
  - 8. CONTROL DEL CAPITAL HUMANO.**
  - 9. LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS**
  - 10. CATEGORIA "ASPIRANTE A ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE".**
  - 11. ACUERDOS Y APROBACIÓN.**
  - 12. REGISTRO, DISTRIBUCIÓN Y ARCHIVO.**
  - 13. MODIFICACIONES.**
  - 14. ANEXOS.**
- 1. OBJETIVO.**

Establecer el proceder para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano.
  - 2. ALCANCE.**

A toda la actividad de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano del Banco Popular de Ahorro (BPA).

### 3. **DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.**

- 3.1. NC - 3000:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario".
- 3.2. NC - 3001:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos".
- 3.3. NC - 3002:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación".
- 3.4. Resolución No. 8/ 2005 de MTSS (capítulo XI) "Reglamento General sobre Relaciones Laborales".
- 3.5. Resolución No. 67/2007 de MTSS "Organización salarial del personal docente, dirigentes no docentes y personal de apoyo de las escuelas de capacitación de los órganos y organismos de la administración central del Estado".
- 3.6. Resolución No. 29/2006 de MTSS "Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos".
- 3.7. Resolución No. 9/2007 de MTSS "Sobre el Tratamiento a los Recién Graduados durante el período de Adiestramiento Laboral".
- 3.8. Resolución No. 21/2007 de MTSS "Evaluación del Desempeño de los Trabajadores".
- 3.9. Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba "Normas del Sistema de Control Interno".
- 3.10. Instrucción No. 2/2008 de BCC "Procedimiento para organizar el proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos del Sistema Bancario Nacional".

### 4. **DEFINICIONES:**

- 4.1. **Adiestramiento laboral:** formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de técnico medio de la Educación Técnica Profesional y de la Educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia y eficacia los cargos en que son ubicados en las organizaciones.
- 4.2. **Acción de Capacitación:** Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.
- 4.3. **Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
- 4.4. **Capital Humano:** Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

- 4.5. **Competencias Laborales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- 4.6. **Desarrollo del Capital Humano:** Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.
- 4.7. **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 4.8. **Evaluación del Impacto:** Evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción.
- 4.9. **Entidad en Aprendizaje Permanente:** Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continua y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.
- 4.10. **Modo de formación:** Es la vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- 4.11. **Necesidades de capacitación:** Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.
- 4.12. **Plan de Capacitación y Desarrollo:** El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción y cantidad de participantes.

## 5. **DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.**

- 5.1. Los jefes de las áreas, son los máximos responsables de:
- 5.1.1. La elaboración del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC) de sus trabajadores,
- 5.1.2. Elaboración y cumplimiento del Plan Individual de Capacitación aprobado, así como de su control con respecto a sus subordinados.
- 5.2. La Dirección de la unidad organizativa, en correspondencia con sus objetivos específicos, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de Capital Humano.

- 5.3. En las Sucursales del Banco Popular de Ahorro la actividad de capacitación será atendida por el especialista a cargo de la actividad de Recursos Humanos.
- 5.4. En las Direcciones Provinciales, Territoriales y en la Oficina Central, la actividad de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, será atendida por el especialista del área de Recursos Humanos a quien le sea asignada.
- 5.5. El área de Recursos Humanos coordina, orienta y controla el desarrollo de este proceso en las diferentes áreas de la unidad organizativa, integrando en un Plan Único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.
- 5.6. El Director de Recursos Humanos ejerce su autoridad para que se cumpla lo establecido en este procedimiento y todos los cuadros o jefes de cada área, son los máximos responsables de su cumplimiento.
- 5.7. Las acciones referidas a la capacitación de los cuadros y sus reservas, serán normadas por la Dirección de Cuadros de la Oficina Central. Su organización y cumplimiento será ejecutado por el Departamento de Cuadros de la Dirección Provincial o Territorial y en la Oficina Central por la Dirección de Cuadros.

## 6. **PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

La Capacitación y Desarrollo del Capital Humano es un proceso continuo e ininterrumpido en correspondencia con las competencias laborales, calificaciones y recalificaciones, para cumplir con calidad las funciones de cada puesto de trabajo y poder alcanzar los máximos resultados en los servicios que garanticen la satisfacción de los clientes, a través de un conjunto de acciones, que permiten crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

El proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, forma parte también de las acciones de capacitación en la formación de las competencias que necesita la organización para su desarrollo, lo que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

- 6.1. **Los principios fundamentales en los que se basa la Capacitación y el Desarrollo del Capital Humano, son los siguientes:**
  - 6.1.1 es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
  - 6.1.2. el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar y controlar esas actividades;
  - 6.1.3. es una inversión y no un costo;
  - 6.1.4 debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
  - 6.1.5. se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de competencias en el corto plazo, así como aquellas que posibiliten anticiparse a los cambios que se van a producir;
  - 6.1.6. incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia, a los cuadros de la unidad organizativa que son los primeros que deben

estar preparados para dirigir con efectividad a la organización y ser líderes de los procesos de cambio;

- 6.1.7. está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- 6.1.8. los planes de capacitación se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

## 6.2. **Determinación de las Necesidades de Capacitación (en lo adelante DNC).**

El Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC) es el elemento fundamental a tener en cuenta por la Dirección de la unidad organizativa, para elaborar el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, a partir de cuya integración se confecciona el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano de la unidad organizativa.

El DNC es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Este proceso se desarrollará en los meses de abril o mayo de cada año, actualizándose nuevamente en el mes de octubre.

Se elabora a nivel de las diferentes áreas de cada unidad organizativa del Banco, a través del anexo 1, con el objetivo de identificar las brechas existentes entre los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña el trabajador (niveles de competencias identificados para el cargo referidas a conocimientos, habilidades y actitudes, etc.) y aquellas competencias demostradas que realmente posee el trabajador para el desempeño del cargo.

- 6.2.1. Para elaborar el DNC se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas descritas en la bibliografía como:
  - 6.2.1.1. recopilación de información,
  - 6.2.1.2. entrevista o solicitud al trabajador de las necesidades de capacitación que este considera que necesita, ya sea para desempeñar su cargo o por interés personal para su desarrollo;
  - 6.2.1.3. otras técnicas que se consideren utilizar.
- 6.2.2. Una vez decidida la técnica a utilizar para confeccionar el diagnóstico, procederá a emplearlas teniendo en cuenta para la elaboración del mismo, la información conocida referida a:
  - 6.2.2.1. funciones del puesto de trabajo,
  - 6.2.2.2. contenido de trabajo específico asignado,
  - 6.2.2.3. resultados en la evaluación del desempeño,
  - 6.2.2.4. calidad y eficiencia demostrada en la ejecución de su trabajo,
  - 6.2.2.5. valoración de las necesidades expuestas por el trabajador,
  - 6.2.2.6. otras que se considere valorar, ya sea porque le serán asignadas otras tareas de mayor complejidad, otras funciones, por nuevas necesidades del área, entre otras,

6.2.3. Al analizar la información anterior se delimitan las necesidades de capacitación que posee el trabajador, y se procede a clasificarlas como sigue:

**Tipos de necesidades de capacitación:**

6.2.3.1. **Necesidad de la organización:** En esa clasificación se pueden considerar las necesidades relacionadas a los cambios que se producen en el Banco, las dirigidas a temas específicos de interés del Banco o regulados por la legislación vigente; preparación para promociones o desempeño en otros cargos o tareas.

6.2.3.2. **Necesidades dirigidas a las actividades y procesos fundamentales del Banco:** Las dirigidas a labores o tareas inherentes a un área determinada.

6.2.3.3. **Necesidad del cargo:** Conocimientos técnicos y habilidades establecidas o identificadas para las funciones del cargo; pueden considerarse otros conocimientos y habilidades que sirven de apoyo directo o indirecto al desempeño del cargo (o sea otros conocimientos o habilidades que deba poseer el trabajador como complemento para ejecutar las funciones del cargo).

6.2.3.4. **Interés personal de superación y/o actualización:** Responde al interés personal de obtener otros conocimientos y habilidades, ya sean para superarse académicamente como para actualizarse en temas inherentes a su cargo u otros que puedan ser usados como valor agregado que tributa al desempeño del cargo.

6.2.4. La clasificación de las necesidades identificadas le permite al jefe inmediato superior crear un orden de prioridad para la solución de las brechas identificadas y además trabajar aspectos vinculados al interés personal del trabajador que se interrelaciona con el sentido de pertenencia de este con el Banco y con su necesidad de desarrollo profesional, satisfacer ambas, deberá redundar en una mayor calidad del trabajo ejecutado y en la motivación del personal.

El jefe inmediato superior del trabajador, a partir de todo lo anterior, elabora el DNC por cada uno de sus subordinados, llenando el modelo (**Anexo 1**), el cual confeccionará atendiendo a lo siguiente:

**Columna 1:** Número de la necesidad a describir.

**Columna 2:** Descripción de la necesidad de capacitación identificada.

**Columna 3:** Clasificar por tipo de necesidad, acorde a lo establecido en el procedimiento.

**Columna 4 y 5:** marcar con una cruz (x), según corresponda.

**Columna 6:** Acción que se propone para la necesidad identificada.

**Columna 7 y 8:** Fecha en que considera debe efectuarse la preparación.

**Columna 9:** Lugar en que se propone sea ejecutada la capacitación (dentro o fuera del centro o lugar específico si se conoce).

Al llenar el anexo 1 (columna 6), deberá tener en cuenta que las acciones a proponer para solucionar las brechas detectadas pueden abarcar uno ó mas períodos lectivos.

Posteriormente concilia con el trabajador las brechas detectadas en el DNC y las propuestas de acciones de capacitación para solucionarlas.

El Diagnóstico final, resultante de la conciliación anterior, una vez terminado se envía al área de Recursos Humanos, al especialista que atiende la actividad de capacitación.

### 6.3. **Confección del Plan de Capacitación y Desarrollo.**

#### **Para utilización tanto a nivel de área como de Unidad Organizativa.**

6.3.1. Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada, a las necesidades (brechas identificadas) siguientes:

6.3.1.1. adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;

6.3.1.2. formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;

6.3.1.3. formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;

6.3.1.4. elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;

6.3.1.5. formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y Sistemas de trabajo;

6.3.1.6. asegurar la superación continúa de los cuadros y sus reservas;

6.3.1.7. asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;

6.3.1.8. dominar las tecnologías de la Informática;

6.3.1.9. conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Protección e Higiene del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa;

6.3.1.10. referidas al estudio de nuevas legislaciones vigentes, procesos,

6.3.2. Se utilizarán en su ejecución los modos de formación siguientes:

6.3.2.1. Autoestudio (está incluido en los demás modos de formación).

6.3.2.2. Adiestramiento a recién graduados.

6.3.2.3. Cursos de habilitación.

6.3.2.4. Cursos de perfeccionamiento o promoción.

6.3.2.5. Entrenamiento en el puesto de trabajo.

6.3.2.6. Cursos de postgrado.

6.3.2.7. Diplomados.

6.3.2.8. Maestrías.

- 6.3.2.9. Doctorados.
- 6.3.2.10. Cursos de Formación Completa del MINED.
- 6.3.2.11. Cursos de Formación Completa del MES.
- 6.3.2.12. Cursos de idioma extranjero.
- 6.3.2.13. Cursos de Computación.
- 6.3.2.14. Entrenamiento en el extranjero.
- 6.3.2.15. Conferencias, Seminarios y Talleres.

#### **Plan Individual de Capacitación y Desarrollo del área.**

6.3.3. El jefe inmediato superior para elaborar el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, de cada uno de sus subordinados, deberá tener en cuenta además de lo anterior, las opciones ofertadas por el especialista que atiende capacitación en el área de Recursos Humanos u otras opciones gestionadas por él (previa autorización del área de Recursos Humanos, para los casos de cursos externos pagados o profesores a contratar).

6.3.3.1. El Plan Individual de Capacitación y Desarrollo (Anexo 2) se elabora en la segunda quincena de octubre, de la siguiente manera:

**Columna 2:** Son las necesidades de capacitación que en ese año se planifican para darle respuesta.

**Columna 3:** Acciones a ejecutar para dar respuesta a la necesidad de capacitación de la columna 2.

**Columna 4:** Define el modo de formación a utilizar en cada una de las acciones previstas en la columna 3.

**Columna 5:** Fecha de inicio de la acción de capacitación.

**Columna 6:** Fecha de culminación de la acción de capacitación.

6.3.3.2. Una vez concluido el **Anexo 2**, Plan Individual de Capacitación y Desarrollo, se envía por correo electrónico a cada subordinado y para los casos de trabajadores que no poseen esa vía de comunicación se imprime y se entrega al trabajador una copia de su plan.

6.3.3.3. Posteriormente el jefe inmediato superior habilitará una carpeta con el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo de cada subordinado (puede archivarlo impreso o digital) y entregará una copia impresa y firmada por el jefe y el subordinado al especialista de recursos humanos que atiende capacitación y desarrollo en cada unidad organizativa, en la segunda quincena de octubre y antes del final del mes, para que este último pueda proceder a confeccionar el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa.

#### **Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa.**

6.3.4. El área de Recursos Humanos coordina, orienta y controla el desarrollo del diagnóstico de las necesidades de capacitación

(DNC) en las diferentes áreas de la unidad organizativa, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

El especialista a cargo del área de Recursos Humanos que atiende capacitación, elabora en los meses de octubre y noviembre del año en curso, para ser ejecutado en el próximo año, el Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa (**Anexo 3**) que se confecciona a partir de la integración de los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo recibidos de las áreas; teniendo en cuenta que exista correspondencia con la estrategia y objetivos del Banco y de las áreas, así como con los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico (DNC).

En dicho plan debe aparecer al menos, lo siguiente:

- 6.3.4.1. tipo de acción de capacitación a realizar.
  - 6.3.4.2. modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
  - 6.3.4.3. fecha de inicio y terminación de cada acción.
  - 6.3.4.4. cantidad de participantes.
- 6.3.5. En la confección del Plan se toman en consideración las opciones que el área posee o ha gestionado (autoestudio, talleres, seminarios, etc.), la oferta de cursos externos de diversos organismos (gratis o mediante pagos efectuados previa contratación), cursos convenidos con instituciones afines, utilización de instructores o contratación temporal de profesores.

Se adjunta **al Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la Unidad Organizativa**, un documento que contenga los siguientes elementos de apoyo al Plan elaborado: aseguramiento de los recursos de capital humano, materiales, financieros y de transporte necesarios para garantizar su ejecución.

- 6.3.6. En las Sucursales Bancarias, donde exista un especialista de recursos humanos para atender la actividad, este será el encargado de la elaboración del Anexo 3 perteneciente a la Sucursal y de enviarlo al área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial; en caso de no existir el especialista de recursos humanos, lo ejecutará el especialista designado para atender la actividad de capacitación, él que elabora el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa, al que debe integrarse el Plan Individual de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores ubicados en la Sucursal y en las Cajas de Ahorro asociadas a ella.

El Director de la Sucursal podrá decidir, de acuerdo a la estructura de la misma y al número de trabajadores por cada área o cajas de ahorro asociadas, la conveniencia ó no, de confeccionar adicionalmente un Plan de Capacitación y Desarrollo (**Anexo 3**) por área, en caso de tomar esa decisión el Anexo 3 confeccionado por el área o caja de ahorro debe integrar los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo de su personal (Anexo 2) y a su vez el Anexo 3 de las áreas o Cajas de Ahorro deben ser integrados en el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Sucursal (Anexo 3). Los Planes Individuales de Capacitación (Anexo 2) del área o Caja de Ahorro se enviarían y archivarían de forma digital por el especialista designado para su control en la Sucursal.

6.3.7. En las Direcciones Provinciales el especialista de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación, elabora el Anexo 3 integrando los Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo de las áreas de la Dirección Provincial.

6.4. **Análisis, discusión y aprobación del Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de los trabajadores.**

En el mes de diciembre, una vez concluida la confección del proyecto de Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de la Unidad Organizativa ó de áreas y Cajas de Ahorro de las Sucursales, en caso de así haberse determinado (Anexo 3); es circulado para que los jefes lo analicen y discutan en reuniones con los representantes de la organización sindical y los trabajadores, procediendo a actualizar el Plan Individual de Capacitación (Anexo 2), acorde a los criterios emitidos en la reunión.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de la Unidad Organizativa deberá ser aprobado por el máximo nivel de dirección (Consejo de Dirección) e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo (anexarlo). Quedará evidencia del análisis y la aprobación mediante las actas de las reuniones realizadas.

6.5. **Aseguramiento a la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.**

6.5.1. **Selección de Instructores y contratación.**

En la modalidad de acción de capacitación que se requiera, serán seleccionados instructores, los cuales:

6.5.1.1. Pueden ser trabajadores de la unidad organizativa ó contratados para este fin, los que se registran en el Control de Instructores.

6.5.1.2. Deben cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar esas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás.

6.5.1.3. Los cursos de capacitación internos a impartirse, deben contar con un Programa de Estudios, diseñado por el instructor según corresponda y aprobado por el jefe de la unidad organizativa.

6.5.1.4. A estos instructores se les aplicará el tratamiento salarial previsto en la legislación vigente.

6.5.2. **Aseguramiento de Recursos Materiales y de Transporte.**

La administración valorará y garantizará:

6.5.2.1. los recursos materiales a emplear en los cursos, talleres y sesiones de capacitación que lo requieran y que serán impartidos por la propia entidad;

6.5.2.2. se destinarán los recursos de transporte y combustibles necesarios para garantizar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado;

6.5.2.3. además se tendrán en consideración otras opciones para transportar al personal que no constituyan un gasto adicional para el Banco y que garanticen la

participación del personal en los modos de formación contemplados que requieran de traslado.

**6.5.3. Presupuesto para la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos (aseguramiento financiero).**

Para la elaboración del Presupuesto correspondiente a la actividad de Capacitación y Desarrollo, ya sea a nivel de la Dirección Provincial o de la Oficina Central; el especialista de recursos humanos que atiende la actividad, deberá facilitar al área de Contabilidad la siguiente información:

- 6.5.3.1. el Plan de Capacitación y Desarrollo de la Unidad Organizativa con el documento anexo que contenga los elementos de apoyo para el aseguramiento de los recursos de capital humano, materiales, financieros y de transporte necesarios para garantizar la ejecución del plan y una propuesta del presupuesto que permita ejecutar las acciones de capacitación previstas;
- 6.5.3.2. el salario de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en cursos de adiestramiento laboral;
- 6.5.3.3. el salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un período mayor de un mes;
- 6.5.3.4. la adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad;
- 6.5.3.5. el pago a instructores y profesores a contratar;
- 6.5.3.6. la adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes;
- 6.5.3.7. y la participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

6.5.4. A partir del análisis de la información anterior, el área Contable de la Dirección Provincial, confeccionará la propuesta para el presupuesto anual a utilizar en la actividad de Capacitación, que garantice el aseguramiento necesario para acometer la actividad prevista en el Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la Unidad Organizativa, correspondiente a la Provincia (anexo 3); dicha propuesta se elabora conjuntamente con las propuestas del resto del presupuesto de la Provincia y es enviada a la Dirección de Contabilidad Nacional de la Oficina Central, área de presupuesto.

Posteriormente el área de presupuesto de la Dirección de Contabilidad Nacional de la Oficina Central debe, a partir de las propuestas de las provincias y los elementos brindados por el especialista de recursos humanos, proceder a confeccionar el Presupuesto para asegurar la actividad de capacitación del Banco, el que debe ser elaborado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del Plan Económico del Banco (el proceso se ejecuta alrededor de mayo y junio de cada año, o en el mes que se indique por BCC o nacionalmente); las Direcciones Provinciales ejecutarán el proceso de elaboración de las propuestas, discusión y aprobado, acorde a

las fechas establecidas por la Dirección de Contabilidad de la Oficina Central.

El presupuesto de capacitación forma parte del presupuesto general del Banco y debe quedar evidencia documental del proceso de planificación, las actas de la reunión de discusión de la propuesta y su inclusión en el presupuesto general aprobado por BCC.

## 6.6. **Evaluación del Impacto de la Capacitación.**

La evaluación del Impacto de la capacitación es realizada periódicamente por el especialista de recursos humanos que atiende la actividad a nivel de Dirección Provincial, quién envía los resultados al especialista de capacitación de la Oficina Central, el que realiza la evaluación del impacto de la capacitación en la Oficina Central y de las sucursales adscriptas a ella. Confeccionando para el Consejo de Dirección un Informe con los resultados del mismo.

Para ello, se medirá gradualmente la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación, orientada en cuatro direcciones fundamentales, que son la **Evaluación de la reacción, Evaluación del aprendizaje, Evaluación de la transferencia y la Evaluación del impacto.**

### 6.6.1. **Evaluación de la reacción:**

**El especialista de recursos humanos que atiende la actividad** realiza la evaluación de la reacción, que puede ejecutarla directamente o a través del instructor del curso (si es efectuado en el centro).

Se aplica al término de cada acción de capacitación mediante el Anexo 5 que mide los indicadores para evaluar la

Por cada acción de capacitación deberá existir evidencia documental y/o digital de los elementos evaluados en la acción ejecutada (fijando si la acción de capacitación corresponde al plan o son extra plan).

### 6.6.2. **Evaluación del aprendizaje:**

La ejecuta el profesor o instructor del curso a los estudiantes, en períodos intermedios y al final de la acción de capacitación, como una vía para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes y constatar en qué medida se han cumplido los objetivos propuestos en el programa del curso.

El especialista de recursos humanos deberá contactar con los profesores o instructores de los cursos para que les hagan llegar los resultados de cada uno de los participantes del BPA, con el fin de llevar el control de ese tipo de evaluación.

### 6.6.3. **Evaluación de la transferencia:**

Se ejecuta con el fin de evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido.

**El jefe del área** realiza con carácter **semestral y anual**, la evaluación de la transferencia a los subordinados que han participado en las acciones de capacitación.

La evaluación de transferencia se realizará a partir de constatar en qué medida se han puesto en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas, aplicando lo aprendido en las tareas que le han sido asignadas y como esto se evidencia en los resultados

demostrados a través de las tareas ejecutadas por el subordinado. Para ello, el jefe podrá utilizar los controles e Informes del cumplimiento del trabajo ejecutado e incidencias del subordinado y auxiliarse de técnicas como la observación, la entrevista al trabajador y análisis de la información contenida en los controles que posee.

**La evaluación de transferencia tributa y debe quedar reflejada en la evaluación del desempeño Anual del trabajador (si se realizan evaluaciones del desempeño parciales, debe reflejarse en ellas también).**

#### 6.6.4. **Evaluación del impacto:**

Se realiza periódicamente por el especialista del área de recursos humanos que atiende la actividad de capacitación, **el Informe de Evaluación del Impacto de la Capacitación**, con el objetivo de evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas, tomando como base, los **siguientes indicadores:**

- 6.6.4.1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
- 6.6.4.2. Aplicación en el proceso de servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
- 6.6.4.3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores.
- 6.6.4.4. Las transformaciones que se originan en el proceso de servicios, se analizan a partir de:
  - 6.6.4.4.1. El incremento de la productividad;
  - 6.6.4.4.2. La elevación de la calidad;
  - 6.6.4.4.3. La disminución de costos;
  - 6.6.4.4.4. El fortalecimiento de la disciplina tecnológica;
  - 6.6.4.4.5. La disminución de la accidentalidad;
  - 6.6.4.4.6. La disminución de los errores de operación;
  - 6.6.4.4.7. El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos;
  - 6.6.4.4.8. Las mejoras en la organización del proceso.
- 6.6.4.5. Los elementos para la evaluación del impacto, se obtienen a través de los resultados obtenidos en las tres evaluaciones anteriores (evaluaciones de reacción, de aprendizaje y de transferencia), sustentándose además en la encuesta (**anexo 5**), en la valoración percibida y demostrada por el jefe inmediato superior y de la evidencia constatada por el especialista a cargo de la gestión de recursos humanos que demuestra la eficacia de la capacitación orientada en las cuatro direcciones fundamentales

(para la evaluación del impacto en las áreas y su repercusión en la unidad organizativa). Pueden utilizarse otras técnicas existentes que tributan al conocimiento de la calidad de la acción impartida.

6.6.4.6. De no poseer la eficacia deseada el proceso de capacitación realizado, el especialista del área de Recursos Humanos que atiende la actividad de capacitación, elabora el documento de las no conformidades y a nivel del Consejo de Dirección se analiza la afectación reflejada en dicho documento y se planifican las nuevas acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades.

#### 6.7. **Evaluación y Control de la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo.**

6.7.1. El especialista de las áreas de Recursos Humanos que atiende la actividad mediante los mecanismos de comunicación internos conoce y recoge la información del personal que utiliza también la vía autodidacta, como otra fuente de preparación y actualización.

6.7.2. El Consejo de Dirección de la unidad organizativa a cada nivel, evaluará en los meses marzo, junio, septiembre y diciembre, el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores (**Anexo 3**), aprobado a partir de:

6.7.2.1. el cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;

6.7.2.2. la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;

6.7.2.3. el aseguramiento material, humano y financiero;

6.7.2.4. la evaluación del impacto logrado en el proceso de los servicios de la unidad organizativa;

6.7.2.5. las principales dificultades y medidas para resolverlas.

6.7.3. Esta evaluación se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de estas, auxiliados por el especialista a cargo de la gestión de Recursos Humanos, quien posteriormente se encarga de integrar los resultados de cada área, en un Informe sobre la evaluación del cumplimiento del plan de capacitación, a nivel de unidad organizativa, el cuál se presenta al Consejo de Dirección para ser analizado por ese órgano.

6.7.4. En las Actas de las Reuniones efectuadas, tanto por áreas como en el Consejo de Dirección de la unidad organizativa, deberá constar la evidencia de los análisis realizados, de sus resultados y de las nuevas acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades examinadas.

#### 7. **TRATAMIENTO A LOS RECIÉN GRADUADOS DURANTE EL PERÍODO DE ADIESTRAMIENTO LABORAL.**

7.1. Los recién graduados en adiestramiento son ubicados en los centros laborales, generalmente en dos fechas: septiembre, para los universitarios y febrero para los técnicos medios.

7.2. A su arribo al centro, se deberá cumplir una serie de procedimientos oficiales que van desde su recibimiento, presentación del tutor, asignación

del área laboral, entre otras, hasta la capacitación integral, que deberá responder al cargo para el que se prepararán.

El jefe de la unidad organizativa tiene la responsabilidad de garantizar la asignación de un tutor a todos los recién graduados que les son asignados durante el período de su adiestramiento laboral. Los tutores tienen la responsabilidad de:

- 7.2.1. elaborar el plan individual de adiestramiento laboral;
  - 7.2.2. conducir y atender la marcha del adiestramiento;
  - 7.2.3. realizar las evaluaciones parciales y finales del cumplimiento del plan;
  - 7.2.4. establecer con los recién graduados las relaciones interpersonales que le permitan conocer sus inquietudes y opiniones;
  - 7.2.5. motivar a los recién graduados y propiciar su participación en el análisis y solución de los problemas y dificultades enfrentados por el colectivo laboral.
  - 7.2.6. Otras funciones previstas en la legislación vigente.
- 7.3. El Plan de Adiestramiento, abarca las acciones que realizará cada recién graduado en ese período, su modelo se encuentra en el **Anexo 6**.

Se les realizará evaluaciones trimestrales y anuales (**Anexos 7 y 8**).

Cuando sean orientadas las rotaciones por las áreas, al finalizar cada rotación se confeccionará del adiestrado, una valoración cualitativa que refleje los resultados alcanzados por él, firmada por el responsable de su estancia en la rotación y por el adiestrado; en las evaluaciones trimestrales, el tutor deberá tener en cuenta los resultados alcanzados por el recién graduado en cada una de las rotaciones.

## 8. CONTROL DEL CAPITAL HUMANO.

- 8.1. El área a cargo de la gestión del Capital Humano debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos originada por el Sistema Automatizado que se utilice u otra confeccionada al efecto, que le permita a la Dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo del capital humano y en que se controle, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente:
- 8.1.1. nombres y apellidos;
  - 8.1.2. nivel educacional;
  - 8.1.3. cargo u ocupación actual;
  - 8.1.4. categoría ocupacional;
  - 8.1.5. especialidad de graduación;
  - 8.1.6. área de trabajo;
  - 8.1.7. fecha de inicio de la relación laboral en la unidad organizativa;
  - 8.1.8. otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado; y
  - 8.1.9. capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.
- 8.2. Además, el especialista del área de Recursos Humanos que atiende capacitación, debe elaborar las informaciones contenidas en el Sistema de Información establecido por BCC para ese efecto, y emitirlas en la fecha correspondiente a esa entidad superior; para cumplir con ese proceso el especialista del área de Recursos Humanos ubicado en las Direcciones

Provinciales o Territoriales deberá, según las orientaciones recibidas de la Dirección de Recursos Humanos de la Oficina Central, elaborar y enviar las informaciones en las fechas indicadas; a partir de las cuales el especialista de recursos humanos de la Oficina Central consolida la información del Banco.

9. **La Capacitación de los Cuadros.**

La Dirección de Cuadros de la Oficina Central normará, organizará, controlará y efectuará el análisis del cumplimiento del Plan de capacitación para los cuadros y sus reservas.

Para ello, podrá guiarse por los procedimientos antes expuestos. Los Cuadros y sus reservas deben poseer elaborados su DNC, el Plan de Capacitación y Desarrollo Individual, el Plan de Capacitación y Desarrollo General (de la organización), debe ser evaluado el impacto de la capacitación (orientadas en las 4 evaluaciones).

Las áreas de Cuadros, tanto en las Direcciones Provinciales y/o Territoriales como en la Oficina Central, deberán realizar el análisis del cumplimiento del Plan de Capacitación y sus resultados, se sugiere dejar evidencia de ello mediante un Informe dirigido al máximo órgano colegiado de la entidad; el Consejo de Dirección de las Unidades Organizativas debe efectuar el análisis del Informe, plasmar en el acta de la reunión la evidencia del análisis, de los resultados y de los acuerdos tomados para erradicar las afectaciones detectadas en el proceso de capacitación, así como de las nuevas necesidades que surjan para ser incluidas en las acciones a proyectar.

10. **CATEGORIA "ASPIRANTE A ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE".**

10.1. Debe constituir el objetivo de la entidad, que le sea otorgada la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente" por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para poder alcanzar esa categoría la entidad deberá cumplir con los procedimientos establecidos en el módulo de Capacitación, acordes a los requisitos y legislaciones que regulan el tema; así como una ejecución efectiva de los mismos, que tributen a la obtención por parte del personal que labora en la entidad, de un nivel de competencia superior, con el uso efectivo de los conocimientos y habilidades adquiridas en el desarrollo del Banco.

Además se deberá cumplir lo siguiente:

10.1.1. El enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige a lograr que estos de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.

10.2. Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.

10.2.1. Los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.

10.2.2. Se intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior sobre temas que se ejecutan en el Banco o que se valorará su incorporación a los procesos o procedimientos del Banco, para contribuir al desarrollo de la actividad del área, proceso y/o Institución.

10.2.3. Se implementan acciones para superar los resultados obtenidos.

10.3. Se utiliza cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

- 10.3.1. Los graduados de nivel medio que lo requieren y desean, están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- 10.3.2. Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.
- 10.3.3. Se fomenta la preparación autodidacta y existen mecanismos para conocer el personal que utiliza también esta vía de preparación y actualización, en función de los intereses del Banco y personales.

11. **ACUERDOS Y APROBACIÓN.**

El presente procedimiento documentado se diseñó como parte de la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en el Banco Popular de Ahorro (BPA), por acuerdo del Consejo de Dirección y a propuesta del grupo de trabajo para la implementación de las Normas Cubanas de SGICH en el BPA, por lo que contará con la aprobación del Presidente.

12. **REGISTRO, DISTRIBUCIÓN Y ARCHIVO.**

El presente procedimiento se registrará en el Listado de Documentos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del Banco Popular de Ahorro y se identificará como Procedimiento para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano.

Todos los registros derivados de este procedimiento tendrán 2 años de retención en los archivos de la Dirección de Recursos Humanos.

Los modelos a confeccionar anexos al procedimiento, así como los informes correspondientes a las evaluaciones del control del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y del impacto de la capacitación, permanecerán en forma digital e impresa y serán archivados en carpeta habilitada al efecto, según corresponda a las áreas y especialista a cargo de recursos humanos.

El procedimiento correspondiente al módulo de capacitación, es parte del grupo incorporado al Manual del BPA que pertenece al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y permanecerá en formato digital en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) del Banco Popular de Ahorro.

13. **MODIFICACIONES.**

Este procedimiento sólo podrá ser modificado cuando la práctica demuestre que sea necesario, contando con el criterio del Grupo de Trabajo de Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y mediando la aprobación del Presidente.

14. **ANEXOS.**

La información a cumplimentar queda establecida en los anexos 1 al 8 que se describen a continuación:

**DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL.**

Anexo 1

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_ Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC).

N/O	Necesidades de Capacitación (Brechas)	Tipo de Necesidad	Adquirir	Actualizar o Profundizar	Acciones Propuestas	Fechas Propuestas		Lugar Propuesto
						De inicio	Final	

Confeccionado por: \_\_\_\_\_

Trabajador: \_\_\_\_\_

Nombre, apellidos y firma del Jefe.  
Nombre, apellidos y firma del trabajador.

### PLAN INDIVIDUAL Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO.

Anexo 2

Nombres y Apellidos del Trabajador: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_

N/O	Plan Individual de Capacitación					Cumplimiento
	Necesidades	Acciones a ejecutar	Modo de formación	Fecha de inicio	Fecha Final	Fecha


Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato Superior.

Firma del Trabajador: \_\_\_\_\_ Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del trabajador.

**Plan de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano de la unidad organizativa.**

**Año:** \_\_\_\_\_

**Anexo No. 3**

<b>Institución:</b>					<b>Unidad organiza</b>
<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Tipo de acción a realizar</b>	<b>Modo de Formación</b>	<b>Fecha</b>		<b>Lugar</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	

Nombre y apellidos del Jefe: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.**



No.	INDICADORES DE MEDICIÓN (Evaluación de la reacción)	EST
		Si
1	¿Los cursos planificados para lograr la competencia laboral fueron cumplidos por usted?	
2	¿Al término del curso cumplió el objetivo por el que fue enviado al mismo? Explique al dorso el grado de satisfacción.	
3	¿Usted se ha dotado de herramientas o ha elaborado algún tipo de documentación a partir de las acciones cursadas para mejorar la calidad de su actividad laboral?	
4	¿Usted ha propuesto actualizaciones de mejoras a los procedimientos del SGIH u otros, a partir de los conocimientos adquiridos?	
5	¿Usted ha participado o ha inscrito innovaciones y/o racionalizaciones a partir de los conocimientos adquiridos en las acciones de capacitación en que ha participado?	
6	¿Ha participado en trabajos de mayor complejidad a partir de haber asistido a cursos de capacitación?	
7	¿Usted percibe que ha transmitido los conocimientos adquiridos a sus compañeros del equipo de trabajo? Argumente.	
8	¿Usted utiliza nuevas herramientas o adelantos de las tecnologías a partir de haber recibido las acciones de capacitación que ahora se evalúan?	
9	¿Usted incluyó en su expediente laboral el certificado de aprobación del curso?	
10	¿Se considera satisfecho de haber cumplido las acciones de capacitación planificadas para mejorar su desempeño en función de las competencias?	

### PLAN DE ADIESTRAMIENTO LABORAL.

#### Anexo No. 6.

Nombre y apellidos del recién graduado: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos del tutor: \_\_\_\_\_

Nivel, especialidad y fecha de graduación:  
\_\_\_\_\_

Área de trabajo a la que se asigna: \_\_\_\_\_

Cargo para el que se prepara: \_\_\_\_\_

#### Objetivos Generales.

1. Complementar la formación del egresado con actividades prácticas relacionadas con el perfil profesional que le permitan desempeñar cabalmente el cargo para el cual se adiestra.
2. Consolidar su formación como trabajador a través del vínculo con el colectivo de trabajo.
3. Lograr su identificación con el esfuerzo que se realiza en el área para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
4. Conocer las posibilidades y perspectivas para decidir su ubicación laboral en el cargo que se adiestró.
5. Consolidar habilidades y destrezas que le permitirán cumplir con eficiencia el cargo asignado (trabajo en grupo, liderazgo, toma de decisiones)
6. Consolidar valores como trabajadores bancarios revolucionarios (honestidad, responsabilidad, austeridad, sentido de pertenencia).

Este programa consta de 3 etapas

### **1era etapa Familiarización.**

#### **Objetivos.**

1. Conocer los aspectos esenciales del Sistema Bancario
2. Conocer al tutor asignado, el área y el colectivo de trabajo donde realizará su adiestramiento
3. Aprobar el módulo de conocimientos básicos necesarios

#### **Acciones a desarrollar en esta etapa.**

1. Recibimiento y presentación del adiestrado
2. Conferencia sobre el Sistema Bancario y Financiero Cubano
3. Presentación del tutor
4. Asignación del (de las) Área(s) donde realizará el adiestramiento
5. Presentación del recién graduado a su nuevo colectivo de trabajo
6. Explicación por parte del tutor o dirigente del área, de la estructura (organigrama), objetivos estratégicos y funciones del área.

#### **Anexo No. 6. (Continuación).**

7. Discusión de Resoluciones e Instrucciones (Resolución 8, 13/2006 MAC, Resolución 9, etc).
8. Módulo básicos:
  - Seguridad y Salud del Trabajo.
  - Estructura y funcionamiento.
  - Ética Bancaria.
  - Ofimática.
  - Nociones Generales de Instrumentos de Pagos.
  - Verificación y Legitimidad de Billetes.

La evaluación de esta etapa dependerá de los resultados alcanzados en cada una de las temáticas cursadas.

## **2da. Etapa.**

### **Objetivos.**

1. Adquirir conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo
2. Rotar por las diferentes áreas de trabajo, para adquirir una panorámica general de la banca

### **Acciones a desarrollar en esta etapa.**

1. Cursos.
2. Rotaciones.
3. Participar en conferencias de actualización.
4. Elaboración de informes.
5. Participación en reuniones.
6. Participación en eventos.
7. Publicación de artículos de tesis a los que fue propuesto.
8. Participación en clases de la defensa.
9. Evaluaciones parciales.

Al final de cada rotación se realizará una evaluación de los resultados.

No.	Acciones a desarrollar	Fecha		Nombre del responsable de la acción a desarrollar	Evaluación otorgada en esta etapa.
		Desde	Hasta		
1					
2					
3					
4					
5					

## **Anexo No. 6. (Continuación).**

### **3ra. Etapa.**

### **Objetivos.**

1. Desarrollar las funciones y tareas directamente relacionadas con el cargo que va a desempeñar

### **Acciones a desarrollar en esta etapa.**

1. Participación en cursos.
2. Elaboración de Informes.
3. Participación en reuniones de trabajo.
4. Participación en eventos.
5. Publicación de artículos.
6. Impartir clases como profesores adjuntos.

7. Participación en conferencias de actualización.

No.	Acciones a desarrollar	Fecha		Nombre del responsable de la acción a desarrollar	Evaluación otorgada en esta etapa.
		Desde	Hasta		
1					
2					
3					
4					
5					

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del tutor  
inmediato

Firma del Evaluado

Firma del J'

Fecha en que se realiza la evaluación: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL ADIESTRADO.**

**Anexo No. 7**

1. Nombre y Apellidos.
  - 1.1. Del adiestrado: \_\_\_\_\_
  - 1.2. Del tutor: \_\_\_\_\_
2. Especialidad: \_\_\_\_\_ Nivel: TM \_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_
3. Área de trabajo: \_\_\_\_\_
4. Puesto de trabajo para el que se prepara: \_\_\_\_\_
5. Período evaluado: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_
6. Etapa del adiestramiento en que se realiza la evaluación:
 

Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_
7. Aspectos a medir:
  - 7.1. Objetivos a lograr en el período y resultados alcanzados.
  - 7.2. Actitud ante el trabajo y responsabilidad ante las tareas.

- 7.3. Resultados en la disciplina laboral.
- 7.4. Relaciones con el colectivo de trabajo.
- 7.5. Otro de interés.

\_\_\_\_\_

Firma del tutor                                  Firma del Evaluado                                  Firma del J 'inmediato

Fecha en que se realiza la evaluación: \_\_\_\_\_

### **EVALUACIÓN ANUAL DEL ADIESTRADO.**

**Anexo No. 8.**

1. Nombre y Apellidos  
Del adiestrado: \_\_\_\_\_  
Del tutor: \_\_\_\_\_
2. Especialidad: \_\_\_\_\_ Nivel: TM \_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_
3. Área de trabajo: \_\_\_\_\_
4. Puesto de trabajo para el que se prepara: \_\_\_\_\_
5. Período evaluado:  
Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_
6. Etapa del adiestramiento en que se realiza la evaluación:  
Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_
7. Aspectos a medir:
  - 7.1. Objetivos a lograr en el período y resultados alcanzados.
  - 7.2. Actitud ante el trabajo y responsabilidad ante las tareas.
  - 7.3. Resultados en la disciplina laboral.
  - 7.4. Relaciones con el colectivo de trabajo.
  - 7.5. Otro de interés.

\_\_\_\_\_

Firma del tutor

\_\_\_\_\_

Firma del Evaluado

\_\_\_\_\_

Firma del J 'inmediato

Fecha en que se realiza la evaluación: \_\_\_\_\_



**ANEXO 9.**

**Presupuesto para la Capacitación.**

**Dependencia:** Sucursal 5082 Cabaiguán.

**Año:** 2014.

<b>Concepto</b>	<b>CUP</b>	<b>CUC</b>
<b>Gastos</b>		
<b>Salario</b>		
• Post- Grado	1,537.50	85.50
• Adiestramiento Laboral	3,440.00	172.80
<b>Materiales de Oficina</b>	1,000.00	300.00
<b>Bibliografía</b>	500.00	200.00
<b>Contratación</b>	0.00	0.00
<b>Transportación</b>	800.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>7,277.50</b>	<b>758.30</b>