



Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

*TÍTULO: Propuesta de herramientas para analizar y evaluar la
Capacitación en el Banco Popular de Ahorro de
Sancti Spíritus.*

AUTOR: Yisel María Hernández Campanioni

TUTOR: Ms.C. Ireneo Curbelo Tribicio

Sancti Spíritus, 2013



Pensamiento

Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor y si fuera mejor luchar por hacerlo perfecto conociendo de ante mano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta.

FIDEL CASTRO RUZ

Dedicatoria

A mis hijas:

A mi esposo,

A mis padres,

A todos mis compañeros,

Agradecimiento

Mis Padres

Mi esposo

Mi Familia

Mis Amigos

Irenio Curbelo Tribicio

A la que me ha permitido formarme en uno de sus más prestigiosos centros:

La Revolución

A Todos de Corazón

Mil Gracias!!!

Resumen

El presente trabajo tuvo el propósito fundamental de elaborar y aplicar un conjunto de herramientas que permite analizar y evaluar los efectos de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus para incrementar la calidad en los servicios que se prestan y hacer más competitivo sus actividades. Los métodos y técnicas empleadas y las técnicas han contribuido a darle un carácter científico a la investigación. Se constituye el marco – teórico de la investigación que abarca el análisis bibliográfico sobre la Capacitación y Desarrollo, importancia de la capacitación, evaluación de los esfuerzos de la capacitación y desarrollo, conceptos y evolución. Se realiza el Diagnostico de la investigación la cual está denominada por el ciclo vital que basado en él se estructura todo el planeamiento de la capacitación, sus políticas y principios, planes, actividades, acciones, resultados y evaluación de la capacitación a partir de la elaboración y aplicación de la herramientas como el Cuestionario de Control, la Matriz DAFO y la Ficha de Gastos, con los cuales la Dirección de Recursos Humanos puede planificar, organizar, gestionar y controlar y proyectar toda la actividad de Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos, cumpliendo con las concepciones, principios y orientaciones nacionales del MTSS y con lo preceptuado en la Norma Cubana (NC 3002: 2007), lo cual le dan perfectibilidad a la gestión de la Capacitación en el Banco Popular de Ahorro.

INDICE:

INTRODUCCIÓN

Pag

CAPITULO I. Fundamentación teórica sobre la Capacitación

- 1.1 La gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.
- 1.2 Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente. .

CAPÍTULO II. Diagnostico sobre la Capacitación en la Dirección Provincial del BPA

- 2.1 Caracterización del Banco Popular Ahorro en Sancti Spíritus
- 2.2 Estructura, Sistema Funcional y de Dirección.
- 2.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos para el año 2013.
- 2.4 Funciones del departamento.
- 2.5 Diagnostico sobre las necesidades de Capacitación del BPA
Instrumentos propuestos

Capitulo III. Elaboración del plan Capacitación y Desarrollo de la Dirección Provincial del BPA

- 3. 1 Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa.
- 3.2 Análisis, discusión y aprobación del Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de los trabajadores.
 - 3.2.1 Presupuesto para la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos
- 3.3 Evaluación del Impacto de la Capacitación.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS:

Introducción

El desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta; pero si esta no cuenta con directivos, técnicos, administrativos y obreros que tengan las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados.

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 “muy bien llamado pero poco explorado Capital Humano” (Morales A. 2003).

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 los Recursos Humanos se ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de determinar cual 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. No existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que integre todos los subsistemas, pues solo se cuenta con subsistemas aislados, ausencia de un manual de procedimientos para guiar la gestión que realizan en los diferentes subsistemas, insuficiente definición de las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo, insuficiente sistematicidad en los asesoramientos a las sucursales y dispersión de la documentación vinculada con la estrategia del departamento. Todo lo anteriormente expuesto. constituye **la situación problemática de esta investigación.**

Problema Científico de la Investigación.

El no empleo de herramientas que permitan analizar y evaluar la Capacitación de los trabajadores dificulta la planificación en la superación del personal del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus y su impacto en la gestión económica de la entidad.

Objetivo General:

Proponer herramientas que permitan analizar y evaluar los efectos de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus para mejorar la gestión económica y la calidad de los servicios.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus
- Realizar un Diagnostico de la Capacitación del personal en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.
- Aplicar herramientas propuestas que permitan analizar, evaluar y proyectar la capacitación y superación de los trabajadores para elevar la competitividad y excelencia de los servicios que se brindan a población y entidades del territorio

Pregunta científica:

¿Si se implementan las herramienta propuestas para evaluar la capacitación de los trabajadores, se podrá incrementar la gestión económica y la calidad de los servicios que brindan las Sucursales del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus?

Objeto de Estudio:

: El proceso de Capacitación del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus

Los Métodos y Técnicas empleadas son los teóricos y empíricos tales como el histórico lógico, análisis y síntesis. Así como la observación, las consultas a expertos, encuestas, la revisión documental, el trabajo grupal, el análisis de datos y hechos económicos de la organización, la tormenta de ideas y entrevistas.

El **valor teórico** se fundamenta en la confección de un procedimiento de selección e integración del Capital Humano adecuado a las características del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.

El **valor metodológico** de la investigación está dado precisamente por la obtención de un procedimiento de selección e integración que al ser implementado contribuirá al mejoramiento del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.

El **valor práctico** se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder implantar la herramienta diseñada con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadoras para su continuidad, tanto en el sistema bancario como en otros sectores.

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

Se puede afirmar que es **viable** por todo lo antes expuesto, además de la existencia de las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo efectivo de la misma, los recursos necesarios están disponibles así como las técnicas y procedimientos adecuados y la aptitud de los mismos para llegar a los resultados que se esperan cuando se culmine el estudio.

Tipo de Investigación:

- **Exploratoria:** Por la necesidad de una herramienta para analizar y evaluar los efectos finales de la capacitación del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus.
- **Correlacional:** Se ponen de manifiesto la relación entre la herramienta para analizar y evaluar los efectos de la capacitación y la gestión económica de los servicios.
- **Descriptiva:** Se explican los factores que influyen en la capacitación en el Banco Popular de Ahorro.
- **Explicativa:** Revela las causas que determinan la correlación entre capacitación y la gestión económica de los servicios.

Resultados esperados:

Con el desarrollo de la investigación se esperan obtener los siguientes resultados que estarán acordes con las técnicas y procedimientos aplicados;

- A partir de la revisión de la teoría existente conocer los principales enfoques y limitaciones actuales sobre el tema objeto de estudio.
- Diagnosticar la problemática existente y delimitar sus causas fundamentales.
- Diseñar con la mayor objetividad un plan de capacitación para los especialistas de las entidades
- Que las herramientas aplicadas permitan la evaluar los resultados de las diferentes modalidades de superación y capacitación para los trabajadores y directivos de la entidad

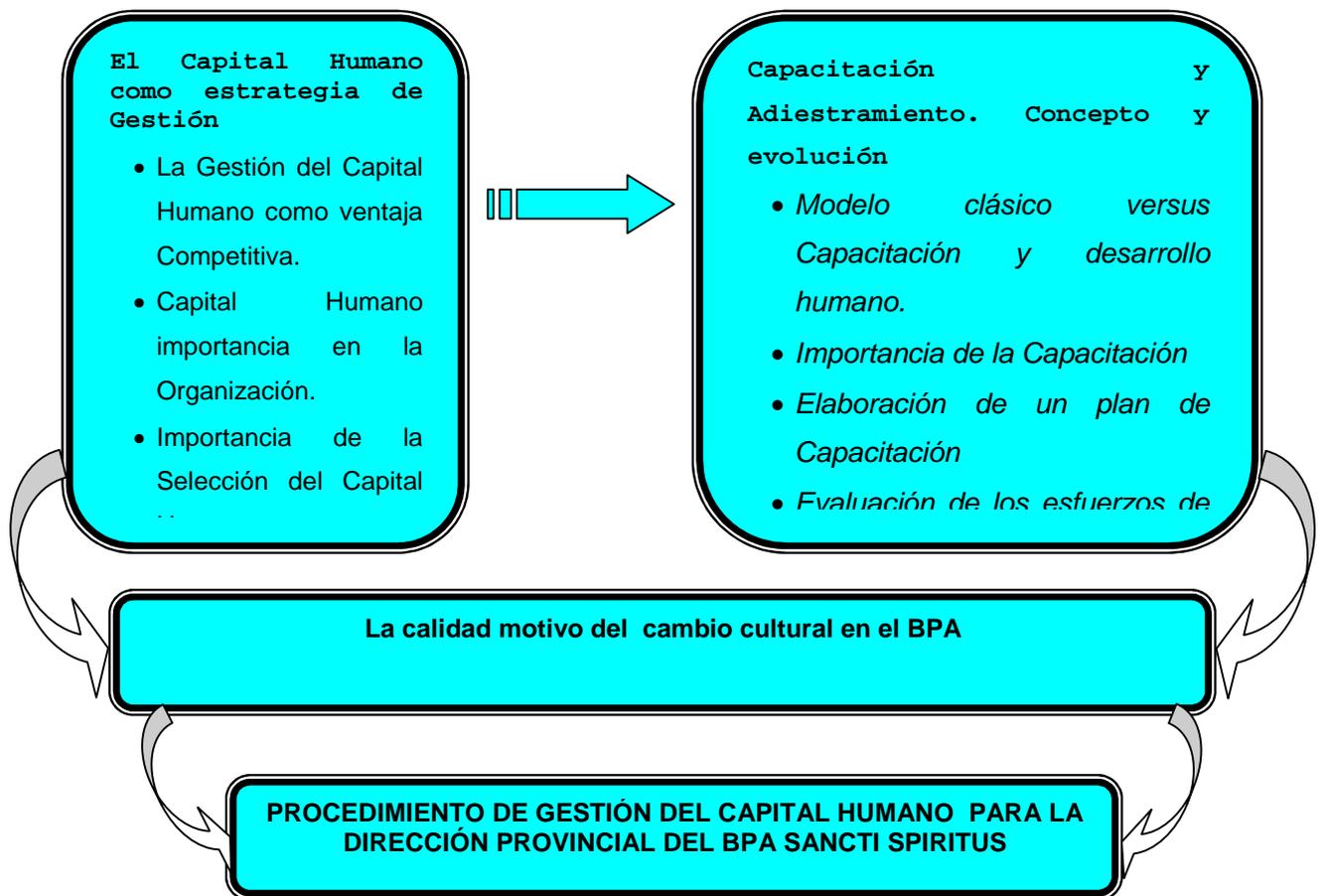
CAPITULO I: Fundamentación Teórica de la Investigación

“La verdad tenida hoy por segura, mañana puede dejar de serlo”. José Jimeno Sacristán

Se vive en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, se puede afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial por el que transita la empresa cubana hoy en día y debido a las presiones económicas del entorno organizacional, los precios de las materias primas y los altos costos del combustible, se desarrolla en las organizaciones un proceso de constante perfeccionamiento en su gestión y procesos de trabajo, al igual que a nivel de país este proceso concede a las organizaciones cubanas un conjunto de prerrogativas y ventajas en la toma de decisiones de diversa naturaleza, en el que gran parte de las decisiones que se descentralizan se relacionan con la Gestión de los Recursos Humanos GRH, partiendo de mantener algunas de las regulaciones estatales y ministeriales que protejan la seguridad en el empleo y garanticen el cumplimiento de determinados intereses sociales al país; pero ofreciendo autonomía a las empresas, en la aplicación de las medidas que sean necesarias a los efectos de incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores con los resultados de su organización.

Por las razones antes fundamentadas y otras que se les dará tratamiento en el transcurso de la investigación, se concibe como idea fundamental a desarrollar la concepción teórica, metodológica y práctica de una herramienta para medir los resultados finales de la capacitación en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de la provincia de Sancti Spíritus.



Hilo conductor del Marco Teórico.

1.1 La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos.

Precisamente dicha esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Lo que conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Nuestro país no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones, evidenciándose aún la necesidad de elevar las competencias en la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el siglo XXI nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva.

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, Ordóñez (1995).

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su Capital Humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos Cuesta, (1997), Chiavenato, (1988).

Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de dicha forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en tal sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, (GRH).

Es necesaria una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por un enfoque sistemático y por un enfoque de procesos para jugar su nuevo rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se disponen.

Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones

En todas las entidades, sin excepción, los objetivos a lograr por la Gestión de Recursos Humanos en lo inmediato, consisten en convertir los incrementos salariales aplicados y los que se irán aplicando según las posibilidades, basado, en el principio de distribución socialista, en mayor riqueza que se redistribuirá en beneficio de pueblo y en un fortalecimiento de la cultura del trabajo.

Por ello, la Gestión de Recursos Humanos implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de:

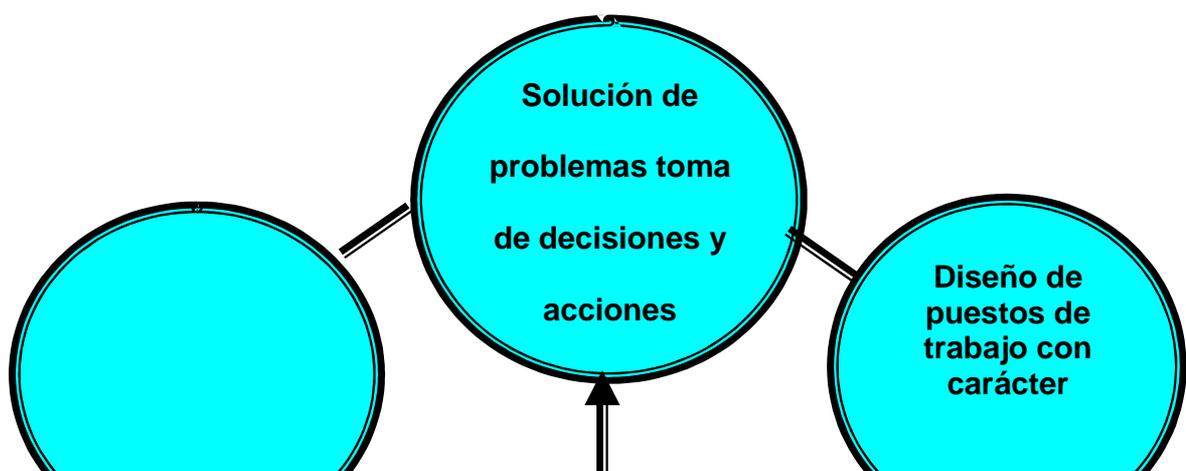
- la productividad
- la calidad de la producción y los servicios
- la reducción de los costos
- el empleo racional de los recursos, materiales, energéticos, humanos y financieros
- el aprovechamiento óptimo de la jornada laboral
- el pago por el trabajo
- la disciplina; el mayor nivel profesional y científico técnico
- una organización de aprendizaje permanente
- la creatividad, la innovación y la búsqueda de solución a los problemas
- la seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones; el desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

La importancia del Capital Humano en las organizaciones.

Es por eso que para las organizaciones es importante tener identificado su Capital Humano porque, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una entidad de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a

fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. También es importante, que exista una relación coherente entre el Capital Humano y el mercado ya que es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá. Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve de manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

Gestión Moderna de Recursos Humanos, que posibilite lograr mayor productividad, satisfacción laboral, eficiencia, eficacia, en fin, lograr un sistema de actuación donde estén creadas las condiciones para que cada trabajador contribuya al máximo con su talento, esfuerzo y dedicación. **(Pérez Betancourt. 1999)**. Las organizaciones cuentan con sus recursos humanos para lograr el cumplimiento de sus metas con la calidad requerida y para ello tienen que adoptar un nuevo enfoque para gestionarlos con efectividad.



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.

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 desempeño 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.

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.

Definición de capacitación y desarrollo humano.

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 la 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)

Así mismo, se han buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet:

- Enciclopedia Británica

“Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo.”

- Internet

“Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación en los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Teniendo en cuenta lo expresado por los diferentes autores, la autora asume que en el contexto de los cambios que se producen en esta organización.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, 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 ser una importante herramienta motivadora.

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.

Como se puede observar, la distinción entre ambos conceptos radica fundamentalmente en que la capacitación busca mejorar las habilidades porque así conviene a la organización y en el segundo se pretende no solo modificar las habilidades, sino también la conducta y las actitudes de manera que los beneficios no solo sean para la organización, sino también para las personas. En la práctica la distinción de los conceptos es más clasista.

La capacitación está dirigida a los empleados y los trabajadores y los programas de desarrollo se orientan más bien a la parte gerencial.

Modelo clásico versus Capacitación y Desarrollo Humano.

	<i>Capacitación de personal</i>	<i>Desarrollo Humano</i>
Objetivo	Busca reducir los accidentes, mejorar la competitividad, aumenta la eficiencia del trabajo, cohesionar a los trabajadores y motivarlos, reduciendo entre otras cosas,	Busca el desarrollo integral de todas las potencialidades del trabajador que permitan alcanzar los objetivos de la empresa armonizándolos con

	aspectos como el ausentismo.	las aspiraciones personales. Como resultado, no solo existe un crecimiento de la generación de riqueza por parte de la empresa, sino un verdadero crecimiento personal.
Medios	Programa de capacitación por tipo de puesto. Se basan en análisis de puestos, hay aulas, material didáctico y formadores calificados.	Estrategia general de desarrollo de los miembros vinculados estrechamente al plan de negocio de la empresa. Programas basados en planes de carrera y vida y un sistema de capacitación de recursos humanos que esta vinculado a los métodos de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.
Plan de Capacitación/ Plan de Desarrollo	Se busca responder las siguientes preguntas: el porqué y para que de la capacitación, a quien se va a dirigir, que contenidos deben tener y como se mide el resultado (números de quejas, devoluciones, etc.)	Se establecen planes de carrera individualizados vinculados tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y las capacidades individuales.
Contenidos	Dependen de los sujetos a quienes se dirige la acción formativa, el problema que se afronta y los cambios que se requiere como consecuencia de la necesidad formativa.	Están vinculados al plan de desarrollo individual y a las carencias de sus ocupantes, bajo la filosofía del justo a tiempo. Es decir, no se acumulan cursos porque si, sino solo si están relacionados

		con una carencia sentida tanto de parte de la empresa como del trabajador.
Métodos empleados para la impartición	Seminarios, conferencias, cursos, reuniones de trabajo que trasmitan experiencias, sustituciones supervisadas, rotación de puestos. Enseñanza asistida por ordenador.	Cursos impartidos por los trabajadores más calificados con habilidad didáctica, trabajo en equipo, simulaciones, practicas de supervivencia, cursos de posgrados en universidades bajo las ideas del desarrollo continuo. Se busca incrementar el nivel de escolaridad general a todos los niveles.
Materia de capacitación.	Hay un nivel básico donde se busca desarrollar habilidades de cálculo y lectura; otro nivel de instrucciones de trabajo; como procedimientos, manejo de equipos etc.; otro nivel de gestión donde se imparten materias de tecnología, calidad, organización, marketing, y un último nivel directivo, se imparten cursos de dirección de proyectos y estrategias.	Usualmente se distinguen 3 niveles de planificación: Los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario con estudios de licenciatura; y los ejecutivos. Con base en las necesidades del negocio se establece el plan maestro de desarrollo humano que varía dependiendo del sector de la empresa al que está dirigido y del nivel educativo de los empleados.
Perfil de los formadores	Instructores contratados por empresas que concursan sobre la base del menor costo para la	Instituciones de reconocido prestigio, así como empleados y ejecutivos de la misma

	empresa.	organización, altamente calificados y con habilidades didácticas.
--	----------	---

Como se observa, un plan de capacitación no necesariamente es malo y cuando se lleva a cabo con seriedad y rigor trae muy buenos resultados tanto para la organización, como para los trabajadores. Sin embargo el desarrollo humano es una estrategia mucho más amplia que relaciona dos cosas que suelen estar siempre mal vinculadas: la misión y los objetivos de la empresa con las necesidades de crecimiento y el sentido de la vida de las personas.

¿Por qué capacitar?

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto 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 más preciado (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.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las

habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

Importancia de la Capacitación

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 solo 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.

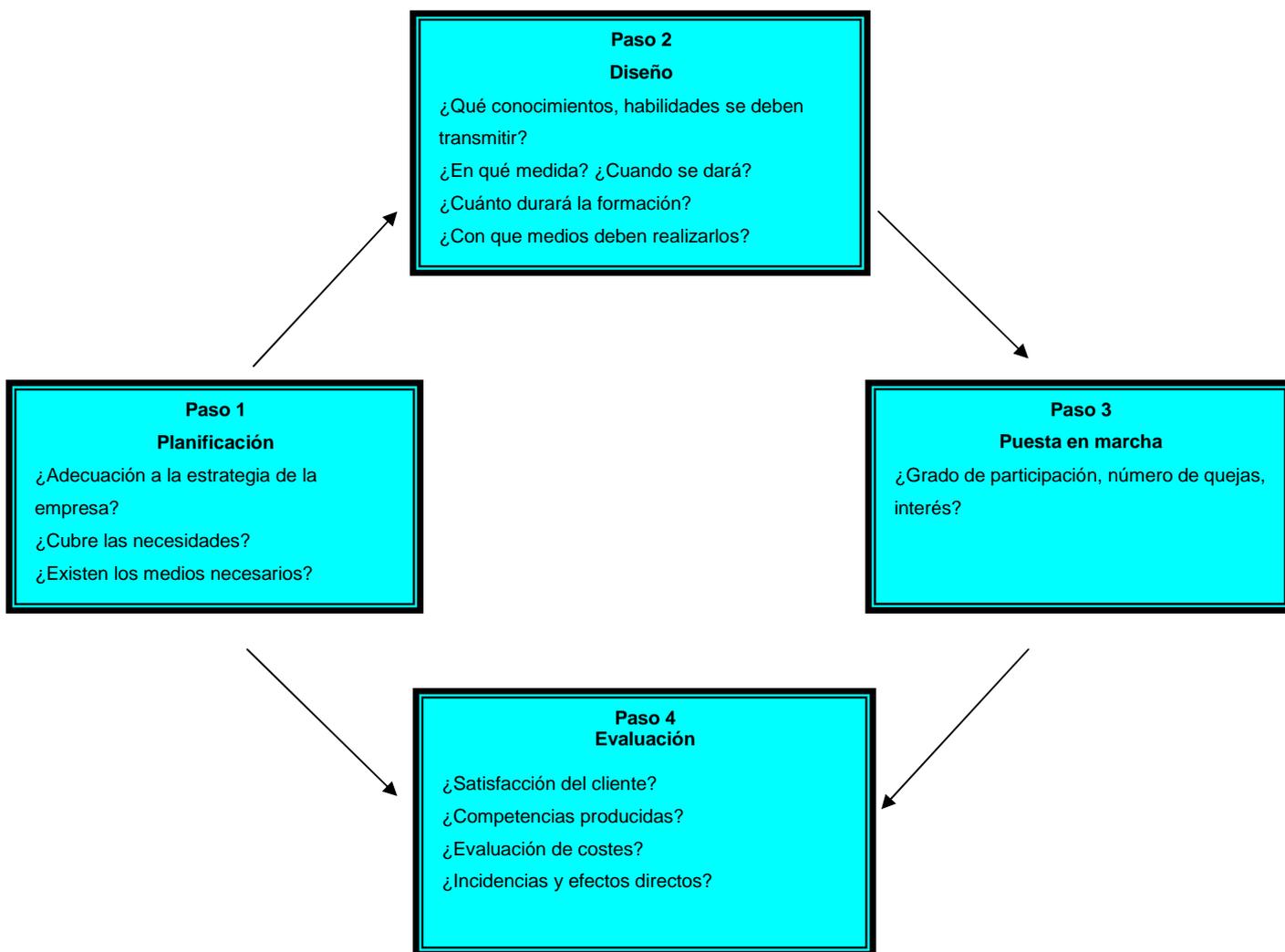
Tanto la capacitación como del desarrollo humano, es en realidad un agente de cohesión social muy importante. ¿Cuántas veces no ha ido usted a un curso y pasado unos meses recuerda poco o nada del contenido del mismo? Sobre todo si no está relacionado con su tarea. Sin embargo, a los compañeros que conoció en ese curso, seguramente hasta el día de hoy serán grandes colegas y con ellos intercambiará ideas y ayuda. Ahora que han tomado relevancia y popularidad los programas de calidad, es innegable que todos los esfuerzos por satisfacer las necesidades de los clientes pasan primero por el desarrollo de programas extensivos del conocimiento de la propia empresa, sus productos y sus recursos.

La velocidad de los cambios tecnológicos hace indispensable que una organización prepare y forme a sus miembros ya que es un factor determinante de la competitividad y la productividad.

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.

Elaboración de un plan de capacitación.



Para llevar a cabo la capacitación, existen diversos métodos cuya efectividad depende del tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo y recursos: En la práctica las empresas suelen tener preferencia por cierto método, en atención a aspectos culturales o de coste. Generalmente existe una clara diferenciación de técnicas dependiendo del tipo de puestos. Los ejecutivos por lo general, como están muy ocupados, suelen asistir a programas de fines de semana, o a cursos con fuertes énfasis en los estudios de caso y talleres vivenciales. Un método no indicado pero cada vez más usado en la alta dirección es el llamado outdoor training que consiste en ejercicios en los que se provocan deliberadamente situaciones de crisis y se obliga a los ejecutivos a compartir experiencias límites, cercanas a la sobre vivencia, para detectar estilos, respuestas, valorar el trabajo en equipo, formas de resolución de conflictos y otras cuestiones, consideradas como cualidades directivas. Entre los métodos más utilizados se puede señalar los siguientes:

- 1 Conferencia
- 2-Capacitación en el trabajo
- 3-Instrucción programada
- 4-Auto estudio
- 5-Visita (viaje de prácticas)
- 6-Demostración
- 7-Discusión en grupo.
- 8-Tutela
- 9-Lista de comprobación
- 10-Material de exposición (paneles, cartel, modelos)

Evaluación de los esfuerzos de capacitación.

Los esfuerzos de capacitación raramente se evalúan y existen pocas investigaciones empíricas que puedan ser reproducidas al ámbito de la empresa que faciliten esta tarea. Casi siempre la evaluación consiste en un formulario de preguntas dirigidas a los capacitados donde se les inquiriere sobre el instructor, el aula, el material de estudio, las facilidades didácticas, etc. En la práctica, esto contribuye muy poco a retroalimentar el esfuerzo de capacitación, entre otras cosas porque rara vez los comentarios de los alumnos llegan al instructor. Si el maestro es decididamente malo, no se le vuelve a contratar y se acabó. Si esto es así, entonces ¿qué se debe hacer?

A riesgo de incurrir en el pecado de decir que existen al menos 5 niveles de evaluación:

1-La evaluación teórica de lo aprendido por el capacitado mediante exámenes, trabajos, exposiciones, participación en discusiones y lecturas durante el curso.

2-La medición del grado de satisfacción del capacitado con el curso, y su opinión sobre su aplicación a su trabajo.

3-El seguimiento del desempeño del capacitado en su trabajo luego de la capacitación y su comparación con su rendimiento anterior.

4-La medición de índices que llevaron a impartir la capacitación (ausentismo, satisfacción en el trabajo, reclamaciones, rechazos, números de pérdidas, etc.).

5-La evaluación experimental con grupos de control y grupos experimentales.

La primera forma de evaluación requiere poca explicación, ya que todos a lo largo de nuestra vida hemos experimentado esta evaluación, que por otra parte a veces es injusta porque proviene del profesor de la materia.

La evaluación de la satisfacción del capacitado tampoco requiere demasiada explicación ya que, como he comentado, es la más usual.

El seguimiento del desempeño por curso es algo más "innovador" pero también más complicada de hacer. Aquí la idea consiste en observar de un modo estructurado la conducta del capacitado por parte de sus subordinados, jefes y compañeros. Esto es difícil, y también tiene una importante carga subjetiva.

La medición de índices es más objetiva; sin embargo, tiene problema que no siempre la reducción de errores o reclamaciones la resuelven los programas de capacitación. No obstante, cuando es posible identificar dichos indicadores, sin duda es una forma muy válida de evaluación.

La evaluación experimental es algo más sofisticado que requiere una gran cultura administrativa y por supuesto, justificación económica. En esta acción se selecciona un grupo de trabajadores a los que se les dio la capacitación y se compara su productividad o su aptitud contra otro grupo que no la ha recibido.

Independientemente del tipo de evaluación por la que se incline un problema que subyace es que en todos los casos debe ser valido el método como preeditor del efector positivo de la capacitación. Dicho de un modo más claro: ¿Quién asegurara si hacer un examen prueba que esas son las competencias que requiere una persona para ser mejor su trabajo? Existen otras formas de validez que es de interés comentar:

-Validez de la capacitación: Grado de aprendizaje de los capacitados.

-Validez de transferencia: Grado en que el programa o curso de capacitación se transfiere al puesto.

-Validez intraorganizacional: Grado de efectividad al ser aplicado a otros empleados de la organización.

-Validez extrorganizacional: Grado de efectividad cuando el programa se aplica a otra empresa o a otro país.

¿ Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

-Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

-Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

-Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

-Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

-Crea mejor imagen.

-Mejora la relación jefes-subordinados.

-Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

-Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos y elimina los consultores externos

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.

-Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

-Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Conclusiones parciales

- El estudio de una amplia bibliografía de numerosos autores, cubanos y extranjeros, ha permitido acopiar la información y conocimientos necesarios para el desarrollo de esta investigación relacionada con un procedimiento de capacitación para la mejora continua de los servicios.
- Se hace necesario ver a la capacitación con enfoque de cliente, puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización, por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos.
- El logro de la mejora continua tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar, aplicar la creatividad e innovación con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

Capítulo II: Diagnostico sobre la Capacitación en la Dirección Provincial del BPA

Introducción

El presente capítulo posee como objetivo diseñar una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus. Es una herramienta de gran utilidad para la organización, los directivos y empleados de la entidad. El diseño estuvo precedido en todo momento de un amplio enfoque participativo.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus

Para realizar el diseño propuesto en esta investigación fue seleccionado el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus, el cual es la segunda institución más antigua del Sistema Bancario Cubano, se constituyó como Banco Estatal con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio el 18 de mayo de 1983 con el objetivo de brindar servicios bancarios a la población y estimular la captación de ahorro monetario. La licencia General otorgada en 1997 por el Banco Central de Cuba amplía los objetivos y funciones al autorizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la Banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, que se realicen con los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero. Esta licencia le otorga funciones de Banca Universal.

El Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus tiene con objetivo social controlar el servicio bancario que ofrecen las 12 sucursales y 16 cajas de ahorro de los diferentes

municipios así como brindar una atención integral y diferenciada a los clientes particulares y empresariales, a través de una gama de servicios bancarios y financieros caracterizados por la seguridad, confiabilidad y accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente y calidad de servicio.

Tabla No 1: Plantilla cubierta por categoría ocupacional y sexo

Plantilla aprobada 555-- Plantilla cubierta 626= 112.8%

Trabajadores por categoría ocupacional y sexo

	F	%	M	%	Total	%
Operarios	–	0.00	30	14.71	30	4.79
Servicios	17	4.03	14	6.86	31	4.95
Técnicos	324	76.78	94	46.08	418	66.77
Administrativos	17	4.03	35	17.16	52	8.31
Dirigentes	64	15.17	31	15.20	95	15.18
Total	422		204		626	

Fuente: Elaboración propia

Misión :

El Banco Popular de Ahorro es una entidad destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a las personas naturales y jurídicas. Posee orientación de Banca Universal que le permite realizar cualquier acción inherente al negocio bancario, con bancos y entidades nacionales y extranjeras encaminadas a mantener el liderazgo en el segmento de personas naturales y mantener selectivamente el segmento de personas jurídicas.

Dispone de una amplia red de oficinas en todo el país y recursos tecnológicos avanzados para el cumplimiento de sus funciones, su personal caracterizado, por la calidad, seriedad y confiabilidad, en el cumplimiento de su Misión, conoce la actividad bancaria y está identificado con la política del Banco.

Visión:

El Banco Popular de Ahorro es altamente competitivo y rentable, cuenta con la mayor red de oficinas del país con una imagen atractiva, sólida y confiable, mantiene el liderazgo en el segmento de personas naturales prestándole un servicio integral con calidad y rapidez, también lo consolida selectivamente en los negocios de personas jurídicas

2.2 Estructura, Sistema Funcional y de Dirección

La provincia cuenta con una Delegación Provincial, ubicada en el municipio cabecera, (Sancti Spíritus) y una representación en siete municipios, manteniéndose hasta la fecha sin presencia, el municipio de La Sierpe.



Ilustración1. Red de representaciones municipales del BPA, en la provincia.

Fuente de elaboración: Propia

Está integrada por un Consejo de Dirección, representado por un Director, tres Subdirectores, dieciséis Departamentos de Apoyo, un Centro Provincial de Efectivo y doce Sucursales, la que garantizan sus servicios en dieciocho Cajas de Ahorro, A continuación se muestra la estructura de la Dirección Provincial.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra subordinado a la Subdirección de Medios, su estructura organizativa está integrada por un jefe de departamento, cuatro

técnicos en gestión de Recursos Humanos y un encargado de actividades administrativas.

Este departamento tiene definido misión, objetivos, funciones, así como las funciones que realizan los funcionarios de la institución, los que proceden a mostrar

2.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos para el año 2013

Objetivo General.

Contar con un personal de alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la Institución.

Objetivos Específicos.

- Elevar la preparación técnica del personal a través del desarrollo de las diferentes acciones de capacitación previstas para cada grupo de cargos contenidos en el Plan de Capacitación.
- Lograr que el 100% de los directivos y trabajadores en general realicen el auto estudio y debate en grupos de las intervenciones públicas del Presidente del Banco Central de Cuba y de la Presidente del Banco Popular de Ahorro.
- Intensificar las rotaciones por diferentes puestos de trabajo como vía para el desarrollo integral de los directivos especialistas.
- Alcanzar el 25% de los directivos y técnicos con nivel superior.
- Atender las quejas y reclamaciones de los trabajadores en un término que no exceda los 60 días.
- Reducir el índice de ausentismo hasta niveles inferiores al 3%.
- Lograr una mayor permanencia del personal en el Banco de manera que el índice de fluctuación laboral no exceda el 5% de la plantilla cubierta

2.4 Funciones del Departamento

- Localizar al nuevo personal necesario para el Banco, entrevistarlo y proponer su ingreso.
- Proponer, organizar y ejecutar las acciones de capacitación necesarias para la adecuada preparación del personal.
- Proponer y ejecutar los movimientos de personal requeridos para el mejor desarrollo de las tareas que realiza el Banco.
- Supervisar la correcta aplicación de la legislación laboral vigente
- Organizar y controlar los procesos de evaluación del personal en función del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Controlar el cumplimiento de los horarios de trabajo y el análisis de asistencia y puntualidad del personal.
- Custodiar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Controlar la ejecución de los procesos disciplinarios para que se realicen con certeza y conforme a la legislación vigente.
- Atender los procesos disciplinarios para que se realicen con justeza y conforme a la legislación vigente.
- Planificar y controlar la ejecución del promedio de trabajadores y del fondo de salarios.
- Emitir las Resoluciones de Plantilla de las Sucursales y la Dirección Provincial, así como, controlar su cumplimiento.
- Elaborar, proponer y difundir las normas de protección e higiene del trabajo.

La estrategia de capacitación en el Banco Popular de Ahorro marca el rumbo en este importante tema, siendo de mucha importancia la instrumentación de cada uno de sus principios, que constituyen la filosofía empresarial en el tema, inductoras de las regularidades concebidas, así como de las orientaciones de los organismos rectores: el MTSS, lo cual se incorpora al sistema de capacitación en la organización.

Un proceso de conciliación con cada una de las empresas, realizado anualmente, permite identificar potencialidades de desarrollo regularmente, la comprobar que las prioridades no siempre se toman en correspondencia con los objetivos estratégicos de la

organización, e identificar una importante deficiencia tal cual es, la poca integración entre los que trabajan capacitación y los que trabajan el planeamiento estratégico de la organización. El análisis de las causas indica que estos resultados son consecuencia de la falta de conocimientos de los dirigentes acerca de la importancia de la necesidad de que ambos procesos se correspondan para lograr el impacto deseado, al no analizarlos con enfoque de sistema.

Por eso, en el Banco Popular de Ahorro, se trabaja con intencionalidad el concepto de la capacitación y el desarrollo como un proceso sistemático y continuo que contribuye al desempeño exitoso presente y futuro de los que la reciben y que se proyecta con su estrategia, en primer lugar, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y sucursales subordinadas.

Se parte de lo que se ha denominado Ciclo Vital para que basado en el, se estructure todo el planeamiento de la capacitación y el desarrollo en la organización, a todos los niveles.



...”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 esta 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 u acciones para sí, que tributen al cumplimiento de los Objetivos.

El Proceso de Capacitación y Desarrollo se fundamenta en los siguientes principios y políticas:

- Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico.
- El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.
- Es una inversión, no un costo.
- Requiere de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar de conocimientos y habilidades en el corto plazo, sino poder anticiparse a los cambios que deben producirse.
- Debe abarcar a todos los trabajadores y tener como vanguardia a los dirigentes de cada dependencia.
- Debe basarse en una estrecha relación entre la teoría y la práctica y orientarse hacia un desempeño efectivo en la organización.
- La Preparación Político Ideológica en el Banco Popular de Ahorro constituye a Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los Cuadros, Reservas y Trabajadores.
- La preparación y superación de cada Cuadro, Reserva y Trabajador se concibe integralmente como un Sistema, contemplando los 4 Componentes que lo conforman: Defensa, Dirección, Económico y Técnico-Profesional

- En nuestra Organización la formación y la Superación de sus Cuadros, Reservas y Trabajadores son actividades claves para conformar los Recursos Humanos como su ventaja competitiva.
- Cada Jefe, en cada nivel de la Entidad, es el máximo responsable de la formación y Superación de su Colectivo y de sí mismo, responde por ella como una de sus principales obligaciones.
- La Formación Académica (Especialidades, Maestrías y Doctorados) deberá destinarse a personas que ocupen puestos que lo requieran o muestren resultados relevantes en su trabajo.
- La evaluación principal de los resultados de la formación y superación de los Cuadros, Reservas y Trabajadores se medirá por la calidad de las Acciones desarrolladas en cada nivel y el impacto de éstas en los resultados de su trabajo y de la Organización.

Los directores y/o especialistas dedicados a la capacitación deben conocer y dominar los siguientes aspectos:

- ✓ La misión y visión de la entidad.
- ✓ Los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo.
- ✓ La estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas.
- ✓ Principales indicadores técnicos y económicos que caracteriza el trabajo, así como su comportamiento.
- ✓ El proceso de producción o de servicio que se desarrolla.
- ✓ Los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación en el cumplimiento de ellos.
- ✓ Los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.

En los propios cuadros y trabajadores se establece que a partir de la determinación de la brecha, cuando se comparan el estado de sus competencias con las que corresponden al cargo que ocupa, se elabora una proyección individual de capacitación

(su estrategia) que exprese de manera sencilla y clara lo que debe hacer en el periodo estratégico que se está trabajando.

Por otro lado el Diagnostico Organizacional, resultado del análisis, procesamiento y resumen de toda la información que se recoge en los Diagnósticos Individuales, permite a la Dirección de las Organizaciones, tener el estado general de la preparación de su fuerza de trabajo, para cumplir su Objeto Social y lo que se debe hacer para perfeccionarlo. Es un documento sobre el que, de modo permanente, se realizan las actualizaciones que se derivan de cambios en el objetivo social de la organización, incorporación de nuevos procesos o modernizaciones en los que desarrollan, análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño.

De lo anterior se infiere que la Estrategia de capacitación y desarrollo de los cuadros y trabajadores de una organización debe ser elaborado partiendo de los siguientes documentos principales:

- El Plan Estratégico de la Organización que se trate.
- El Diagnostico Organizacional.
- La Estrategia de Preparación de cuadros, reservas, objetivos y acciones que deben ser tomados en cuenta por los niveles inferiores.

Otros elementos como los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y los planes de capacitación, individuales se enlazan sistemáticamente en una propuesta de proceso único, para toda la organización hasta sus bases que es gestionado y controlado con un sistema automatizado, explicado posteriormente en este trabajo.

2.5 El Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), es el elemento inicial que debe considerar la organización laboral para elaborar la Proyección y el Plan de Capacitación y/o Desarrollo individual de sus cuadros, reservas y trabajadores, así como su propia Estrategia.

El DNA individual, debe actualizarse en todos los finales de año, a través de entrevistas con el trabajador, ejecutadas por su jefe inmediato, para identificar exhaustivamente la brecha que se presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente, a partir de lo cual se proyecta (es su estrategia) la preparación que debe recibir en el año que se planifica o durante ese período estratégico. **(Ver Anexo No 2)**

El diagnóstico y la proyección de la capacitación individual, resultado de la interacción directa entre el Jefe inmediato y el trabajador, se plasmará en el **Modelo DNA, “Diagnóstico; Proyección y Plan de Capacitación Individual”** que deberá ser conservado por todo el periodo que dure la proyección estratégica de la organización como un activo documento para el trabajo.

Este modelo recogerá la información general del trabajador, de la preparación que hasta el momento ha recibido para el mejor desempeño de las competencias y el cumplimiento de los requerimientos que se exigen para el cargo que ocupa, la proyección de su preparación y desarrollo y los planes de capacitación individual concretos que se conciben de año en año, para garantizar su cumplimiento.

El **DNA** debe ser actualizado sistemáticamente, teniendo presente los resultados de las evaluaciones del desempeño, cambio de funciones, de las características del puesto de labor o del puesto mismo, etc., incorporándosele las acciones recibidas, evaluando avances, estancamientos o retrocesos, para puntualizar entonces la proyección de capacitación e incorporar las nuevas acciones que requiere adquirir en próxima etapa. Específicamente entre los meses de Octubre y Diciembre de cada año deberá realizarse este proceso para que sus resultados se tengan en cuenta en la actualización de las estrategias y los planes de capacitación de la organización en el año siguiente.

El Modelo se aplica a todas las categorías, es decir, cuadros, reservas, trabajadores, adiestrados, etc. y en todos los niveles. Cuando se trate de un trabajador de nueva incorporación, el documento debe ser llenado en el propio proceso de ingreso.

El análisis de la información que arroja este proceso en un colectivo laboral es la base de la elaboración de los Diagnósticos de la Unidad de base y consecuentemente de la actualización de sus Objetivos y Planes de Capacitación.

Los Planes de Capacitación y desarrollo se integran con las Acciones que permiten cumplir las Estrategias de Capacitación las que, como es conocido, se derivan de las Estrategias organizacionales de la Entidad y Sucursales y consideran el resultado de los Diagnósticos de necesidades de Capacitación.

Los planes, su alcance, metas y resultados proyectan los propósitos que se pretenden lograr en materia de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano para garantizar un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos que se ejecutan.

Los Planes deben dar respuesta a las necesidades siguientes:

- Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes.
- Adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel medio superior y superior.
- Preparar trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio.
- Superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal.
- Elevar la calificación dentro del cargo.
- Preparar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo.
- Asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas.
- Asegurar la superación profesional de los graduados de técnicos medio y de nivel superior en adiestramiento laboral.
- Dominar la tecnología informática.
- Conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la seguridad y salud en el Trabajo para el puesto que ocupa, entre otras.

Para elaborar el plan de capacitación organizacional también se partirá del Diagnóstico de necesidades del Aprendizaje (DNA), proceso que precede la elaboración de las

estrategias de capacitación en cada nivel y se actualiza anualmente con cada proceso evaluativo del desempeño u otra acción.

Los Planes de Capacitación y desarrollo se integran con las Acciones Docentes o no Docentes, que permiten cumplir las Estrategias de Capacitación.

En general el enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de participar en cursos, sino, que se dirige a lograr que los Cuadros y Trabajadores, de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, lo que es totalmente responsabilidad del jefe inmediato y debe ser contentivo no solo de lo sustantivo sino además de las acciones que lo aseguran y apoyan, por eso se estableció para cualquier organización la siguiente estructura organizativa del Plan.

Actividades Docentes

- ✓ Acciones de capacitación que se ejecutaran a nivel del que elabora el Plan.
- ✓ Acciones de capacitación que se ejecutaran por los niveles de base.
- ✓ Acciones de capacitación de otras organizaciones.
- ✓ Acciones de capacitación en el Banco Popular de Ahorro.

Acciones no Docentes

- ✓ Medidas y acciones para atender a estudiantes en práctica y adiestramientos.
- ✓ Atención a instructores, entrenadores y profesores adjuntos y otros profesores invitados de la organización.
- ✓ Plan de reuniones y eventos de capacitación.
- ✓ Otros gastos materiales de apoyo a la capacitación.

Los planes se elaboran de abajo a arriba y en la medida que se avanza deberá producirse la necesaria integración sin olvidar la proyección que debe hacerse con los cuadros y trabajadores del nivel que se trate, por eso se debe tener muy presente que en cada nivel el Plan de Capacitación contempla:

La integración del Plan propio de las organizaciones subordinadas y el Plan a su nivel, este a su vez está integrado por:

- Las acciones que se proyectan ejecutar, en ese nivel, para los cuadros y trabajadores que laboran en organizaciones de nivel inferior.
- Las acciones proyectadas para los cuadros y trabajadores que laboran en ese nivel de la organización.

La entidad, a partir de los resultados, evalúa el impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción o los servicios. Esta evaluación se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores los siguientes:

- a) Cumplimiento de los objetivos proyectados.
- b) Aplicación en el proceso de producción o servicios.
- c) Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación al resto del colectivo de trabajadores.
- d) Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios, las cuales pueden ser analizadas a partir de:
 - El incremento de la productividad
 - La elevación de la calidad
 - La disminución de los costos
 - El fortalecimiento de la disciplina tecnológica
 - La disminución de la accidentalidad
 - La disminución de los errores de operación
 - El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos
 - Las mejoras en la organización del proceso

Por lo anteriormente expuesto, cada vez que se programe algún curso, externo o interno, , las propuestas son enviadas desde las distintas dependencias a la Dirección de Recursos Humanos, siendo ésta dirección la que aprueba o no de acuerdo a los

planes de capacitación, a su vez aprueba la propuesta del instructor eventual, en caso de que este sea trabajador de la entidad, llevando el mismo procedimiento, teniendo en cuenta sobre todo que no afecte el desenvolvimiento de sus funciones habituales.

2.5 *Diagnostico sobre las necesidades de Capacitación del BPA.*

Para la realización del diagnostico se emplearon diferentes instrumentos que permitirán determinar los factores que favorecen o entorpecen los procesos de superación en la Dirección de Recursos Humanos del BPA de la provincia de Sancti Spiritus

2..5.1 *Aplicación del Cuestionario de Control para la Capacitación y Desarrollo*

Considerando los análisis anteriores, fue aplicado un Cuestionario de Control al proceso de capacitación y desarrollo del personal . en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro

La redacción del cuestionario constituye un aspecto fundamental dentro de los procedimientos establecidos por la entidad en el proceso de capacitación y desarrollo del personal, por lo que se puede diseñar el mismo teniendo en cuenta las condiciones específicas de la entidad.

El primer factor a considerar en la elaboración de un cuestionario es precisamente la definición de los objetivos para el examen de los procesos relacionados los cuales se enuncian a continuación:

Objetivos:

1. Evaluar la eficacia del procedimiento aprobado por la entidad objeto de estudio en lo referente a la capacitación y desarrollo de los trabajadores en función del cumplimiento de los objetivos de la entidad.
2. Comprobar si la incorporación, selección, empleo e ingreso de los trabajadores se adecua a las tecnologías y los puestos de trabajo de acuerdo con la calificación profesional requerida en cada caso y la misma es evaluada sistemáticamente por medio de la evaluación del desempeño.

A continuación se exponen los aspectos fundamentales a verificar para cada una de las actividades.

(Estos procedimientos admiten modificaciones e incorporaciones a tenor de las disposiciones que se emitan en el país al efecto).

El cuestionario se estructura de acuerdo a los procedimientos establecidos, el cual cuenta con trece aspectos y las respuestas están dada en Bien, Regular, Mal y no Procede, para así obtener la información más precisa, los aspecto evaluados se exponen a continuación:

- 1- Papel de la Capacitación en las entidades laborales. .
- 2- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo del capital humano.
- 3- Control de los recursos humanos en la entidad..
- 4- Diagnostico o determinación de las necesidades de capacitación.
- 5- Plan de capacitación y desarrollo de los RRHH.
- 6- Control de la ejecución del PC y desarrollo del capital humano..
- 7- Instrucciones que se utilizan para la formación y desarrollo en las entidades laborales.
- 8- Incorporación de los recién graduados a la vida laboral.
- 9- Seguimiento y atención a los adiestrados durante el desarrollo de su plan de adiestramiento.
- 10- Seguimiento a los adiestrados que no se presentan.
- 11- Relaciones con el MES, ESIB, INCOMEX y otras instituciones docentes de otros Organismos.
- 12- Relaciones con el MINED..
- 13- Estado de elaboración o actualización de las competencias laborales.

Análisis de los resultados

Se procede a la aplicación del cuestionario el cual es diseñado para la evaluación del proceso de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la entidad objeto de estudio no antes sabiendo que la entidad entiende que la formación es un aspecto fundamental de su cultura empresarial.

La capacitación permanente de los Recursos Humanos de la entidad, determina la

posibilidad de desarrollar y obtener un trabajo eficaz por parte de todos los integrantes, y por lo tanto, un aspecto más inherente al sistema de gestión de la calidad de la entidad

Así mismo, entiende que la formación es la base de una estrategia empresarial centrada y orientada hacia el cliente y hacia las partes interesadas, fundamentada en un compromiso de servicio por parte de la entidad

La aplicación del cuestionario diseñado para lo cual se contó de forma eficiente con el personal de la entidad que labora en el área auditada..

Resultados de la aplicación del cuestionario.

Durante el periodo comprendido del 1ro de Julio al 30 de Septiembre del 2012, se realizó una revisión relacionada con la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la entidad objeto de estudio , con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el cuestionario que se diseñó para tal efecto. ([Ver Anexo 7](#))

A continuación se muestran las principales deficiencias y debilidades detectadas en la aplicación del cuestionario

- 1) Se comprobó mediante la revisión de las actas del Consejo de Dirección que en las mismas no existen evidencias de la valoración de la demanda de fuerza de trabajo calificada de la entidad.
- 2) No existen actas o documentos de compromiso individual de los trabajadores no idóneos ni de cuando alcanzarán esta categoría o las acciones a emprender en el plan de capacitación.
- 3) No se chequean trimestralmente los compromisos de capacitación de los trabajadores declarados no idóneos.
- 4) La evaluación del cumplimiento del plan de capacitación, su discusión y acuerdos tomados no se realiza de forma trimestral como está establecido, esta se hace de forma esporádica.
- 5) No se realizan los actos de recibimiento a los trabajadores que ingresan en la entidad.
- 6) Los recién graduados no reciben los cursos introductorios al iniciar su relación laboral en la entidad.

7) Se pudo comprobar que a los recién graduados no se le asignan tutores y por tanto no se les elabora el plan de adiestramiento laboral donde se prevean las diferentes etapas y su rotación por las diferentes áreas.

8) El tema de atención a los adiestrados no se analiza trimestralmente en los Consejos de Dirección.

9) Existen deficiencias en la realización de la evaluación del desempeño, pues no se le realiza a todos los trabajadores mensualmente con cortes trimestrales y anuales.

10) La evaluación del desempeño no constituye un instrumento de trabajo para la elaboración o actualización de las competencias laborales.

Como resultado de la aplicación del folleto se pudo llegar a la conclusión de que el sistema de capacitación y desarrollo en la entidad objeto de estudio presenta deficiencias las cuales deben ser analizadas en el consejo de dirección y elaborar el correspondiente plan de Medidas que permita erradicarlas en el menor breve plazo posible.

Todo ello conllevó a que las deficiencias detectadas son errores de fácil solución que no influyen en el cumplimiento de los objetivos de la Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de la entidad a nivel provincial

2.5.2 Elaboración de la Matriz DAFO en la dirección provincia del BPA de Sancti Spiritus

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 trace las entidades de los territorios

La I Matriz DAFO se elabora sobre la base de cuatro elementos interrelacionados.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS:

1. Disponer de una red confortable de 13 Sucursales y sus Cajas de Ahorro.
2. Ser **BANCO LÍDER** en el segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.

3. Experiencia acumulada en la capacitación de cuadros, reservas y trabajadores en general.
4. Ambiente de control interno en todas nuestras dependencias, con la activa y consciente participación de los trabajadores para evitar la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción.

DEBILIDADES:

1. El servicio que prestamos no siempre tiene toda la calidad requerida.
2. Algunas Sucursales obtienen la calificación de aceptable en las auditorias.
3. Insuficiente capacitación y preparación de los empleados para enfrentar la implementación del nuevo sistema informático, así como la carencia de manual de instrucciones y procedimientos para el nuevo sistema informático, que carece de certificación.
4. Carencia de un sistema integral de gestión de capital humano.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES:

1. Programas sociales de venta de artículos a la población que facilitan el crecimiento de la cartera de créditos.
2. Cambios tecnológicos para las comunicaciones y el uso de las TIC en la toma de decisiones.
3. La implementación de la Nueva Política Bancaria.
4. Entrada al país de remesas familiares.

AMENAZAS:

1. Tendencia variable e incierta de la economía mundial que repercuten y afecta negativamente la economía en Cuba.
2. Incremento de los gastos por intereses de los depósitos a plazos fijos el cual supera el de los ingresos de la cartera de préstamos.

3. Reducción de las colocaciones en MLC dada la centralización de la divisa y por consiguiente la disminución de Ingresos en Divisas.
4. Riesgo de no recuperación de los créditos otorgados a la población, vinculados a los Programas de la Revolución, entre otros.

MATRIZ DAFO

DAFO		OPORTUNIDADES				AMENZAS				Total	Orden
		1	2	3	4	1	2	3	4		
F O R T	1	2	1	3	3	2	1	1	3	16	3
	2	3	1	3	2	3	3	2	3	20	1
	3	2	3	3	2	2	1	1	3	17	2
	4	2	2	3	2	3	1	1	1	15	4
D E B I	1	3	1	3	2	3	1	3	3	19	1
	2	1	1	2	1	1	1	1	2	10	4
	3	3	3	3	1	1	1	1	2	15	2
	4	1	2	3	1	1	1	1	1	11	3
Total		17	15	23	14	16	10	11	18		
Orden		2	3	1	4	2	4	3	1		

Puntuación por cuadrantes:

FO: 37 Maxi – Maxi: Crecimiento - Ofensiva

FA: 31 Maxi – Mini: Adaptativa

DO: 31 Mini – Maxi: Defensiva

DA: 24 Mini – Mini: Supervivencia

Ordenamiento después de confeccionada la Matriz DAFO.

FORTALEZAS:

1. Ser **BANCO LÍDER** en el segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
2. Disponer de una red confortable de 13 Sucursales y sus Cajas de Ahorro.
3. Experiencia acumulada en la capacitación de cuadros, reservas y trabajadores en general.
4. Ambiente de control interno en todas nuestras dependencias, con la activa y consciente participación de los trabajadores para evitar la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción.

DEBILIDADES:

1. El servicio que prestamos no siempre tiene toda la calidad requerida.
2. Insuficiente capacitación y preparación de los empleados para enfrentar la implementación del nuevo sistema informático, así como la carencia de manual de instrucciones y procedimientos para el nuevo sistema informático, que carece de certificación.
3. Carencia de un sistema integral de gestión de capital humano.
4. Algunas Sucursales obtienen la calificación de aceptable en las auditorias.

OPORTUNIDADES:

1. La implementación de la Nueva Política Bancaria.
2. Programas sociales de venta de artículos a la población que facilitan el crecimiento de la cartera de créditos.
3. Cambios tecnológicos para las comunicaciones y el uso de las TIC en la toma de decisiones.
4. Entrada al país de remesas familiares.

AMENAZAS:

1. Riesgo de no recuperación de los créditos otorgados a la población, vinculados a los Programas de la Revolución, entre otros.

2. Tendencia variable e incierta de la economía mundial que repercuten y afecta negativamente la economía en Cuba.
3. Reducción de las colocaciones en MLC dada la centralización de la divisa y por consiguiente la disminución de Ingresos en Divisas.
4. Incremento de los gastos por intereses de los depósitos a plazos fijos el cual supera el de los ingresos de la cartera de préstamos.

FORTALEZAS:

1. Ser **BANCO LÍDER** en el segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
2. Disponer de una red confortable de 13 Sucursales y sus Cajas de Ahorro.
3. Experiencia acumulada en la capacitación de cuadros, reservas y trabajadores en general.
4. Ambiente de control interno en todas nuestras dependencias, con la activa y consciente participación de los trabajadores para evitar la ocurrencia de ilegalidades, hechos delictivos y de corrupción.

OPORTUNIDADES:

1. La implementación de la Nueva Política Bancaria.
2. Programas sociales de venta de artículos a la población que facilitan el crecimiento de la cartera de créditos.
3. Cambios tecnológicos para las comunicaciones y el uso de las TIC en la toma de decisiones.
4. Entrada al país de remesas familiares.

2.5.3 Determinación de los Gastos de la Capacitación en la dirección provincial del BPA de Sancti Spiritus

El presupuesto para la actividad de capacitación debe concebirse de forma tal que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin bajo las premisas del uso racional, la búsqueda de las mejores opciones de aprovisionamiento de materiales a los precios más bajos y el pago de salario adicional a los instructores. Por las características del

curso de perfeccionamiento que se propone, los elementos a tener en cuenta para elaborar el presupuesto para la actividad de capacitación son los siguientes:

- a) la adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación;
- b) el pago a instructores;

La entidad cuenta con determinados **recursos materiales** necesarios para impartir el curso de Capacitación del Área Comercial y Caja con la mayor calidad posible y que contribuye a elevar la calidad del servicio a los usuarios y a un ahorro significativo de recursos monetarios.

Los **materiales** se estiman en base a garantizar lo mínimo indispensable a cada especialista a capacitar y los materiales a utilizar por el Instructor, tomando los 4 cursos que se desarrollan en el término de un año.

- ◆ 124 Agendas, libretas o cuadernos de notas
- ◆ 124 lápices
- ◆ 4 lapiceros
- ◆ 4 cajas de tizas blancas
- ◆ 1 borrador para tiza
- ◆ 1 paquete de mil hojas blancas
- ◆ 2 cintas para impresora

Para realizar la estimación de los costos y en aras de minimizar los gastos para determinar las mejores opciones y con pago preferentemente en moneda nacional.

Los **gastos** se estiman según las Facturas emitidas por conceptos de Capacitación . El gasto estimado tiene un importe total de **\$648.92**

Según se establece en el artículo 31, inc a) de la Resolución 29/2006: “Los instructores de carácter eventual que imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, simultaneando esta

actividad con sus labores habituales, reciben, adicionalmente al salario que les corresponde según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, **un pago adicional ascendente a 60 pesos mensuales**, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 15 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes. (El Instructor impartirá un total de 32 horas/clases en el mes).

A este pago adicional se le calculan los impuestos y contribuciones que establece la Ley 73/2004 Del Sistema Tributario en nuestro país, por lo que incrementan los gastos incurridos por este concepto.

Tabla 2 *Gastos por pago a Instructor.*

Concepto	Importe	Cálculo
Pago adicional	\$720.00	\$60,00 * 12 meses
Provisión para vacaciones (se acumula solo en Importe)	65.45	\$720.00 * 9.09%
Importe de la Base Imponible	<u>\$785.45</u>	\$720.00+\$65.45
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo U/P (20%)	157.09	\$785.45 * 20%
Contribución a la Seguridad Social (12.5%)	98.18	\$785.45 * 12.5%
TOTAL	\$1040.72	Fila 1+2+4+5

Fuente de elaboración: Propio.

Tomando en cuenta todos estos elementos, se presenta el **Proyecto de Presupuesto para la actividad de capacitación** en el que se detallan los epígrafes a los cuales afecta cada uno de estos conceptos de gasto

Tabla 3. *Proyecto de presupuesto para la actividad de capacitación.*

EPÍGRAFES Y PARTIDAS	TOTAL (MP)
845 Salario	0.8
846- 000-50 Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo	0.2
846- 000-10 Contribución a la Seguridad Social. LP	0.1
397- Prestaciones Seguridad Social CP	
848- 899- 77 Materias Primas y Materiales	0.7
T O T A L	1.8

Fuente de elaboración: Propio

Se considera que la capacitación es una inversión y no un costo y la correcta contabilización de cada uno de los gastos incurridos por este concepto, es un punto clave para establecer los mecanismos de control, revisión y supervisión que permitan un uso racional de los recursos. La correcta contabilización de los gastos incurridos permite medir la repercusión económica que representa para la entidad llevar a efectos el plan de capacitación

Los asientos contables para registrar las operaciones relacionadas con el proceso de capacitación se elaboran siguiendo lo estipulado en las Normas Cubanas de Contabilidad, la Resolución No. 9-2007 y según el Clasificador de Cuentas (Anexo 14 Clasificador de Cuentas) y el Clasificador de Gastos (Anexo 15 Clasificador de Gastos) por los que se rige la entidad.

Tabla 4 Tratamiento Contable a gastos incurridos en el Curso de Capacitación.

Cta	Sub cta	Anál	Cuentas y detalles	Parcial	Debe	Haber
			<u>1</u>			
848	899		Gastos Varios		\$648.92	
		77	Otros Gastos			
			Otros Gastos por	<u>\$648.92</u>		
			Acciones de capacita			
			tación			
211			Modelos y materiales			\$648.92
			Riales incurridos en el			
			curso de capacitación			
			<u>2</u>			
845			Salarios		65.45	
	000		Salarios			
		01	Salario Básico	60.00		
		40	Descanso Retribuido	<u>5.45</u>		
846			Pagos al Presupuesto		21.27	
			Y Amortización			
	000		Pagos al Presupuesto			
			Y Amortización			
		10	Contribución a la	8.18		
			Seguridad Social			
		50	Impuesto por la	<u>13.09</u>		
			Utilización de la			
			Fuerza de trabajo			
635			Obligaciones con el			21.27
			Presupuesto del			
			estado			
	200		Contribución a la	<u>8.18</u>		
		09	Aportes a la Seguridad	<u>8.18</u>		
			Social			
	300		Impuesto por la	<u>13.09</u>		
			Utilización de la			
			Fuerza de trabajo			
		09	Aportes	<u>13.09</u>		
457			Nominas por Pagar			60.00
458			Reserva para			5.45
			Vacaciones			
			Por el gasto del pago			
			adicional al instructor			
			<u>3</u>			
457			Nominas por Pagar		60.00	
311			Efectivo en Caja			60.00
			Por el pago del salario			
					<u>\$795.64</u>	<u>\$795.64</u>

Conclusiones parciales:

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 sólo muy recientemente. La capacitación contribuye a que las personas se acogen a las normas, los valores y criterios de la compañía que determinan la cultura de la empresa donde trabajan, haciendo suyos sus objetivos.

La velocidad de los cambios tecnológicos hacen indispensable que una organización prepare y forme a sus miembros, ya que es un factor determinante de la competitividad y la productividad.

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

- . Mejora la productividad y la competitividad 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

Capitulo III. Elaboración del plan Capacitación y Desarrollo del Capital Humano para el año 2013

El Plan de Capacitación y Desarrollo **para el año 2013** se elabora por la Dirección de los Recursos Humanos del BPA de la provincia de Sancti Spiritus en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, teniendo en cuenta además 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.

Se elabora a nivel de las diferentes áreas de cada unidad organizativa del Banco Popular de Ahorro 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.

La forma tradicional en que se elaboran los planes de aprendizaje de nuevas habilidades y capacidades para el personal es la siguiente:

En primer lugar se definen las competencias que deberían tener las personas en la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y actitudes. Por conocimientos debe entenderse los conceptos, principios, reglas y procedimientos que se debe aprender para adquirir habilidades. Por habilidades debe entenderse la capacidad de hacer algo concreto y observable. Las habilidades pueden ser de cuatro tipos:

Habilidades psicomotoras: escribir a maquina, reparar motores etcétera

Habilidades actitudinales: ser puntual, ordenado, etcétera

Habilidades cognitivas: sumar, diferenciar elementos de un plano, resolver problemas técnicos, etcétera

Habilidades interactivas: escuchar, comunicarse apropiadamente. El saber cuáles son las habilidades requeridas nos permitirá el diseño de un plan de capacitación adecuado.¹

Las actitudes están definidas por las normas de conducta de lo que se considera bueno para una empresa, por ejemplo, disponibilidad, sociabilidad, trabajo en equipo, etcétera. Esta etapa implica la elaboración de un plan, en el cual se responde a las siguientes preguntas: ¿Es adecuado a la estrategia de la empresa? ¿Cubre las necesidades? ¿Existen los medios necesarios?

En segundo lugar se define el diseño que incluye: los requisitos previos o de entrada por parte de los candidatos; el tiempo que se dedicará a este propósito y la forma en que se evaluarán los resultados del plan de capacitación. El diseño responde a ciertas cuestiones: ¿Qué conocimientos/habilidades y actitudes se deben transmitir? ¿En qué medida? ¿Cuándo se dará? ¿Cuánto durará la capacitación? ¿Con qué medios deben realizarlo? Además se aclara quién será el instructor, si éste es interno o externo, y los responsables de la capacitación.

En tercer lugar se determina el grado de retroalimentación existente en el grupo formado, la capacitación y la eficacia pedagógica.

En cuarto lugar se realiza una evaluación de todo el proceso, contestando estas preguntas: ¿Cuál es la satisfacción del cliente? ¿Qué competencias fueron producidas? ¿Cuánto costó el programa? ¿Cuáles se espera que sean sus efectos indirectos?

3. 1 Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de la Unidad Organizativa.

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:

.tipo de acción de capacitación a realizar.

modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.

fecha de inicio y terminación de cada acción.

6cantidad de participantes.

En la confección del Plan se toman en consideración las opciones que el área posee o ha gestionado (auto estudio, 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.

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 5**) por área..

3.2 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

3.2.1 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:

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;

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.

3.3 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.***

Ver plan de Capacitación para el 2013 en Anexo No. 8

Conclusiones parciales

Un plan de desarrollo humano es caro, difícil de hacer y conducir con seriedad por eso es común que la mayor parte de los programas de desarrollo humano se vuelvan de capacitación, operativos y cuantitativas. Es decir, contadores y evaluadores del número de cursos impartidos.

El Plan de Capacitación es una de las tareas más características de la función de recursos humanos, sin embargo, pese a ser una gran inversión, es extraordinariamente frecuente que los programas, estén desvinculados de la estrategia general del negocio y que no se realice ninguna planeación. Por lo general la administración y realización de la Capacitación, se lleva a cabo usando medidas cuantitativas que solo valoran marginalmente el gasto y la efectividad del esfuerzo formador.

Recientemente, ha comenzado a dominar en la literatura y en la práctica de gestión de las empresas más avanzadas, el desarrollo humano, en sustitución de los conceptos tradicionales de Capacitación. Este enfoque es más de largo plazo y está orientado hacia el desarrollo de competencias que garantizan la empleabilidad de las personas en el tiempo, más que la adquisición limitada de destrezas y conocimientos, que frecuentemente se olvidan y se pierden rápidamente.

Otro aspecto que ha sido sugerido, es la importancia que tiene la realización de auditorías de Capacitación mediante indicadores de gestión que evalúan en forma propositiva el éxito y la inversión que se realiza en el capital humano de la empresa.

CONCLUSIONES.

- .Se desarrolló el marco teórico referencial sobre Capacitación y Desarrollo en diferentes fuentes bibliográficas y la legislación vigente en Cuba, lo que permitió efectuar el diagnóstico y armonización con las políticas trazadas.
- Los resultados obtenidos mediante los métodos y técnicas empleadas, en el diagnóstico demuestran que los especialistas de Recursos Humanos dominan las legislaciones y procedimientos relacionados con la Capacitación, lo que influye positivamente en la elaboración de los planes, su análisis y sistemático control.
- Se determinaron los gastos para un curso de perfeccionamiento, en estricta observancia de las regulaciones vigentes en materia de capacitación y las normas contables para el registro de los gastos en que incurre la entidad por este concepto.
- El sistema Capacitación BPA es la herramienta principal para registrar las acciones de control concebidas en el proceso de Capacitación y Desarrollo del Banco Popular de Ahorro y evaluarlas.
- El curso de perfeccionamiento tiene un alto impacto, tanto económico como social, pues da cumplimiento al Lineamiento 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: “Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

RECOMENDACIONES

1. Proponer la implementación de las herramientas propuesta al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.
2. Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento el sistema de capacitación de los Recursos Humanos .a todos los niveles de trabajo del BPA en la provincia de Sancti Spirtus
3. Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.

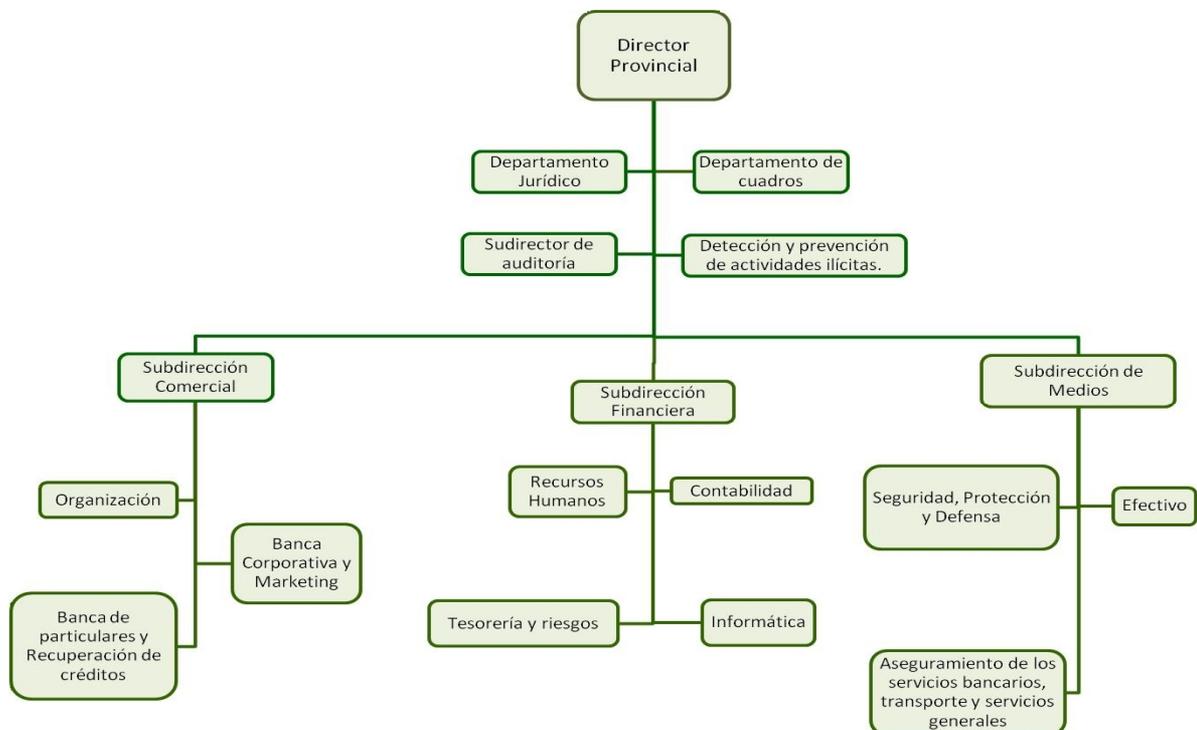
BIBLIOGRAFIA.

- Acerca de la Nueva Ley de Seguridad Social. Editora Política. 2004.
- Arguelles Valcárcel, Félix: La seguridad social en Cuba. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1989.

- Asamblea Nacional del Poder Popular. 1994. Ley 73 del Sistema Tributario de 4 de agosto de 1994.
- Álvarez Riss, M Flores, Que es la Seguridad Social. 1952.
- Balances Económicos, Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS), Filial Provincial Sancti – Spíritus.2010 y 2011.
- Bayarre, Héctor. Metodología de la Investigación Editorial Ciencias Médicas.(2005)
- Castro, Fidel: La historia me absolverá. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1981.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1979. Decreto 59 de 25 de diciembre del 1979, Reglamento de la Ley 24/1979 de Seguridad Social. (derogada)
- Consejo de Estado. 1979. Ley 24 de 28 de agosto de 1979, Ley de Seguridad Social.(derogada)
- Consejo de Estado. 2003. Decreto-Ley 234 de 13 de agosto de 2003 Maternidad de la Trabajadora.
- Consejo de Estado. 2008. Ley 105 de 27 de diciembre de 2008 Ley de Seguridad Social (vigente)
- Consejo de Ministros. 2009. Decreto 283 del 6 de abril de 2009. Reglamento de la Ley 105/2008.
- Constitución de la República de Cuba. Editora Política, La Habana, 1992.
- Gutiérrez Urdaneta, Luis. La Reforma de los Sistemas de Pensiones en América Latina. La Alternativa Cubana Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 2000.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Tomo I. La Habana 2004.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Tomo II. La Habana 2004.
- La Seguridad Social en Cuba. Disponible en:
[http://www.issemym.endomex.gob.mx/inssemym/prestacionesseguridadsocial /cisss/cuba.htm/](http://www.issemym.endomex.gob.mx/inssemym/prestacionesseguridadsocial/cisss/cuba.htm/)
- Martínez, Daniel. Los Fondos de Inversión Social en Centroamérica y Panamá. PREALC. Panamá.1990

- Mesa Lago, Carmelo. Regímenes pensionales en el cono sur y en Área andina. Revista Nueva Sociedad. N° 122.1992
- Ministerio de Finanzas y Precios, 2007. Resolución 09 de 18 de enero de 2007. Anexos 3 y 4
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2006. Resolución 29 de 12 de enero de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
 - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.2003. Resolución 22 del 23 de octubre de 2003. Reglamento del Decreto Ley de la maternidad de la trabajadora.
 - Morales Cartaya, Alfredo. La Seguridad Social en Cuba, realidades y retos. Editora Política /La Habana.2004. Capitulo 1 Págs. 5,9,13-14; Capitulo 2 Págs. 22-31; Capitulo 3 Págs. 78, 93-97
 - Morales Cartaya, Alfredo. Intervención en la Presentación del Proyecto de Ley de Seguridad Social ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Diciembre. 2008.
 - Morales González, Luisa. Cuba, su sistema de Seguridad Social. 1996
 - Obando, José Ángel. Seguridad social: una visión general. Central del Movimiento de Trabajadores Costarricenses. 2002.
 - Partido Comunista de Cuba, VI Congreso. 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. 18 de abril del 2011
 - Peluas, Daniel. Las Políticas Sociales en América Latina. 2002
 - Romero, Rodolfo: Seguridad social, evolución histórica. Artículo UTAL, 2002 64
 - Ruiz Moreno, Ángel G: Crisis y retos de los sistemas pensionarios de la seguridad social en el siglo XXI. Ponencia al 1 Congreso Internacional de Seguridad Social, La Habana, Abril 2001.
 - Seguridad Social Internacional. Boletín Informativo del Foro de Seguridad Social 2006.
 - Seguridad Social, Estudio Internacional, Oficina internacional del Trabajo, Ginebra 1950.Perrin, WUY, La Seguridad social como Ideología y realidad 1976.

Anexo No 1 Estructura organizativa de la Dirección Provincial del BPA



ANEXO No 2. DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL

.Nombres y Apellidos:

Cargo actual:

Área de Trabajo:

Diagnóstico o Determinación de Necesidades de Capacitación

No	Necesidades de Capacitación (Brechas)	Adquirir
----	---------------------------------------	----------

Confeccionado por: _____

Trabajador: _____

Nombres, apellidos y firma del Jefe

Nombres, apellidos y firma del Trabajador

ANEXOS No 3. DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.

DE CAPACITACIÓN (DNC) RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES AÑO: 2013

INSTITUCIÓN:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

NECESIDADES	ACCIONES DE CAPACITACIÓN A EJECUTAR PARA RESOLVER LAS NECESIDADES	PARTICIPANTES		FECHA		LUGAR
		CANTIDAD	NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS TRABAJADORES	DESDE	HASTA	EN EL BANCO

NOMBRE Y APELLIDOS DEL JEFE; _____

DEL FIRMA:

ANEXO No. 4 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INDIVIDUAL
AÑO: 2013

INSTITUCIÓN:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

TRABAJADOR:

NIVEL CATEGORÍA OCUPACIONAL:

CARGO:

ESCOLAR:

Tipo de Modo de **Fecha**
 acción a Formación Inicio Fin
 realizar

Lugar	Control Trimestral del Cumplimiento					
	1ro		2do		3ro	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta

Firma :

Firma:

Firma:

Observaciones (Participación real de los trabajadores en cada una de las acciones planificadas. De no realizarse especificar motivos)

Trabajador: _____

Jefe

Inmediato: _____

ANEXO No. 5 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.

AÑO: 2013

INSTITUCIÓN:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

Nombres y Apellidos	Tipo de acción a realizar	Modo de Formación	FECHA		LUGAR	Control Trimes			
			Inici o	Fin		1ro		2do	
						Desd e	Hast a	Desd e	H

Firma: Firma:

Nombres y Apellidos del Jefe :

Firma: _____

ANEXO No 6 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____
PERÍODO: _____

Meses	Acciones Planificadas	Real de Acciones	Plan de Participantes	Real de Participantes	% de Cumplimiento	Evaluación del Impacto	Pr s Di es
-------	-----------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------	------------------------	---------------------

ANEXO No 7 CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Anexo No.8 PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.
AÑO 2013

INSTITUCIÓN: *BANCO POPULAR DE AHORRO*

UNIDAD ORGANIZATIVA: *Dirección Sucursales*

Total Participantes	Tipos de acciones a realizar	Modos de Formación	FECHA		LUGAR	Control Trimestres			
			Inicio	Fin		1ro		2do	
						Desde	Hasta	Desde	Hasta
1	Dirección	Maestría	2-2010	3-2013	Universidad				
2	Contabilidad	Especialidad	5-2011	7-2013	Universidad				
2	Gerencia Empresarial	Diplomado	10-2012	6-2013	Universidad				
21	Lic. Contabilidad y Finanzas	Curso	9-2007	7-2016	Universidad				
2	Lic. Comunicación Social	Curso	9-2007	7-2014	Universidad				
1	Lic. Estudios Socio Cultural	Curso	9-2007	7-2015	Universidad				
2	Lic. en Derecho	Curso	9-2007	7-2014	Universidad				
1	Ingeniería Industrial	Curso	9-2010	7-2015	Universidad				
Cuadros y Reservas	Técnicas de Dirección	Curso	1 Anual	1 Anual	BPA				
12	Preparación para Jefes de Brigada Contra Incendios.	Curso	1 Anual	1 Anual	BPA				
7 (Grupo Provincial de Organización del Trabajo)	Organización del Trabajo	Curso	2013	2013	BPA				
382	Seguridad Informática	Curso	4-2013	6-2013	BPA				

Dptos. Prov. y Sucursales	MIP- 297 Carta Remesa # 237 Control Interno.	Seminarios Estudio PT	1 Anual Permanente	1 Anual Permanente	BPA
Dptos. Prov. y Sucursales	MIP-00-223 Operaciones y Capitales Ilícitos.	Seminarios Estudio PT	2 en el año Permanente	2 en el año Permanente	BPA
Dptos. Prov. y Sucursales	Instrucción 19 / 2006 del Superintendente del BCC.	Seminario Estudio PT	1 Anual Permanente	1 Anual Permanente	BPA
Dptos. Prov. y Sucursales	Instrucción 26/2006 del Superintendente del BCC" Guía para la prevención, detección y enfrentamiento a las ilegalidades. Instrucción #3/2008 que modifica la sección IV acápites La Debida Diligencia.	Seminarios Estudio PT	1 Anual Permanente	1 Anual Permanente	BPA
Dptos. Prov. y Sucursales	Hechos delictivos ocurridos en el Sistema Bancario Nacional.	Debates Estudio PT	Trimestral Permanente	Trimestral Permanente	BPA
Dptos. Prov. y Sucursales	Estrategia para la Prevención y Enfrentamiento a las Manifestaciones de Hechos Delictivos (2011- 2013)	Seminarios	1 Anual	1 Anual	BPA
Dptos. Prov. y	Resolución # 160/2009 del	Seminarios	1 Anual	1 Anual	BPA

Sucursales	Presidente del BPA					
Dptos. Prov. y Sucursales	Resolución 60/2011 de la CGR	Seminarios	2 en el año	2 en el año	BPA	
		Estudio PT	Permanente	Permanente	BPA	
Dptos. Prov. y Sucursales	Técnicas de Dirección	Seminarios	1 Anual	1 Anual	BPA	
		Estudio PT	Permanente	Permanente		
Dptos. Prov. y Sucursales	Resolución 9/2007 del MTSS. Tratamiento a Recién Graduados.	Estudio PT	Permanente	Permanente	BPA	
Dptos. Prov. y Sucursales	Temas relacionados con la Nueva Política Crediticia.	Seminarios	1 Anual	1 Anual	BPA	
		Estudio PT	Permanente	Permanente		
Dptos. Prov. y Sucursales	Resolución 29/2006 del MTSS. Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.	Estudio PT	Permanente	Permanente	BPA	
Choferes de la Direc. Prov. y las Sucursales	Ley 109/ 2010 Código de Seguridad Vial.	Estudio PT	Permanente	Permanente	BPA	
Dptos. Prov. y Sucursales	Instrucción 1/2001 del BCC sobre Seguridad, Protección y Defensa para el Sistema de Información en el Sistema Bancario Nacional.	Seminarios	1 Anual	1 Anual	BPA	
		Estudio PT	Permanente	Permanente		

Dpto. R.H Dirección Provincia l y Sucursale s	MIP - 108 Recursos Humanos	Estudio PT	Permanen te	Permanen te	BPA
Dptos. Prov. y Sucursale s	Indicaciones sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Seminario s Estudio PT	1 Anual	1 Anual	BPA
El total de participan tes según el plan elaborado en cada uno de los Dptos. de la Direc. Provincial y Sucursales	Rotaciones de los trabajadores en los Puestos de Trabajo.	Rotacione s en el Puesto de Trabajo.	Enero	Diciemb re	BPA

Firma: Firma:

Nombres y Apellidos Director de la Entidad :

Firma: _____

Nombres y Apellidos Jefe Dpto. de Recursos

Humanos _____

Firmas: _____

