

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Heredia**

**Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Análisis del programa de capacitación aplicado a los  
colaboradores del Bac/Credomatic en la sucursal de Tibás en el  
año 2016**

**Estudiante: Carlos Zárate Campos**

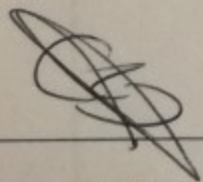
**Tutora: M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Heredia, Costa Rica**

## DECLARACION JURADA

Yo Carlos Enrique Zárate Campos, mayor de edad, portador de la cédula 4-0191-036, egresado de la carrera de Administración de Negocios con Enfoque en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores del Bac/Credomatic en la sucursal de Tibás en el año 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho del Autor y Derecho Conexos 6683 del 14 de Octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley, que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fé de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los veinticinco días del mes de Diciembre del año dos mil diecisiete.



Firma del Estudiante

Ced 4-0191-0036

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

### CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 25 de diciembre del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

El estudiante **Carlos Enrique Zárate Campos**, cédula de identidad número 4-0191-0036 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores del Bac/Credomatic en la sucursal de Tibás en el año 2016", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	12
c)	CÓHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	92

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
Cédula identidad N. 4-0140-0573  
Carné Colegio Profesional N° 011457

01 de febrero del 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Carlos Zarate Campos cedula 4-0191-0036 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores del Bac/Credomatic en la sucursal de Tibás en el año 2016...", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

CARTA DE APROBACION DEL FILOLOGO

San José, 16 de Febrero 2018


**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

El estudiante **Carlos Enrique Zárate Campos**, cédula de identidad número **4-0191-0036** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación el trabajo de investigación denominado **“Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores de Bac/Credomatic en la sucursal Tibás en el año 2016”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He corregido el trabajo de investigación, a mi parecer cumple con los requisitos de fondo y forma para su presentación.

Atentamente,

  
**Gerardo Chaves Benavides**  
**Bachiller en Literatura y Lingüística**  
**Cédula de Identidad N. 900120713**  
**Carné Colegio Profesional N. 900120713**

## DEDICATORIA

Al Señor nuestro Dios, por su infinita bondad hacia mi persona y me dejara cumplir con esta meta tan anhelada.

A mi esposa, Karina Alfaro Chaves, por ser mi apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria y por su ayuda brindada durante la elaboración de este documento

A la familia Zárate Campos y a la Familia Alfaro Chaves, gracias por su apoyo brindado durante todo este proceso.

A mi tía Rosario Campos Muñoz por toda su ayuda durante todos mis estudios.

En especial, a mi profesora de Recursos Humanos, Msc. Susana Araya Zamora por su forma de ser como persona y profesora, por su paciencia en mi elaboración de esta tesis.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos por su apoyo, a mi esposa Karina Alfaro Chaves que tanto amo, porque ha sido la persona que siempre me ha ayudado para que cumpla mi anhelo de ser un profesional.

A la profesora MSc. Susana Araya Zamora, por todo lo que me enseñó en la Universidad y que además es una gran persona.

A mi gerente de sucursal, la señora Catalina Gutiérrez Marín, por su ayuda incondicional en este trabajo de investigación.

Al profesor Luis González, por todo su apoyo en el inicio de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contents

CARTA DE APROBACION TUTORA.....	2
CARTA DE APROBACION LECTORA .....	3
CARTA DE APROBACION FILOLOGO.....	4
DECLARACION JURADA .....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
TABLA DE CONTENIDO.....	8
INDICE DE IMÁGENES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INDICE DE CUADROS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INDICE DE TABLAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INDICE DE GRAFICOS .....	13
INTRODUCCION .....	19
CAPITULO I.....	21
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	21
ANTECEDENTES HISTORICOS .....	22
Cronología.....	24
Contexto Historico .....	25
Antecedentes Investigativos.....	28
La Justificacion e Importancia .....	29
Planteamiento del Problema.....	29
Objetivos de la Investigación.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Especificos .....	30
Alcances y Limitaciones .....	31
Alcances.....	31
Limitaciones.....	31
Aporte del investigador .....	32
Delimitación espacial.....	32
Delimitación temporal.....	32
Objeto de Estudio .....	32

Sistematización del Problema .....	32
CAPITULO II.....	33
MARCO CONCEPTUAL.....	33
Reseña Historica .....	34
Nuestra Misión .....	36
Nuestra Visión .....	37
Valores de la Empresa .....	38
Estructura de la Organización.....	39
Organigrama de la Sucursal Tibás.....	40
MARCO CONCEPTUAL.....	41
Origen de la Administración.....	41
La Administración .....	41
Etapas del Proceso Administrativo .....	45
Teoría Administrativa .....	47
Evolución de la Teoría Administrativa .....	47
Campos de Estudio de la Administración .....	48
Pensamiento Administrativo .....	49
Historia de la Administración .....	49
Enfoques .....	51
Proceso Administrativo .....	53
Planeación .....	56
Tipos de planeación.....	58
Proceso de Planeación Estratégica .....	59
Misión .....	60
Visión .....	60
Valores .....	60
Políticas.....	60
Objetivos y planes.....	62
Estrategias .....	63
Plan de acción.....	64
Programas.....	64
Presupuesto.....	65
Niveles de planeación.....	66

Objetivos de la Planeación .....	67
Organización .....	67
Etapas de la Organización.....	70
División del Trabajo .....	70
Jerarquización.....	70
Autoridad.....	71
Tipos de Autoridad .....	71
Tipos de Estructuras Organizacionales .....	73
Organigramas .....	74
Clasificación de los Organigramas .....	74
Manuales .....	76
Herramientas de la Organización .....	77
La Especificación de Puestos .....	77
Dirección e Integración.....	78
Principios de la Dirección.....	79
Etapas de la Dirección .....	80
Integración.....	80
Recursos Humanos .....	81
Motivación.....	82
Comunicación .....	83
Liderazgo.....	83
Estilos de Liderazgo .....	84
Liderazgo y Pensamiento Crítico .....	86
Liderazgo e Inteligencia Emocional .....	86
Liderazgo Etico.....	87
Control y Evaluación .....	87
El Control Adecuado .....	87
Importancia del Control.....	88
Fases del Proceso Básico de Control .....	89
Tipos y Técnicas de Control .....	90
Sistemas de Información .....	90
Areas Funcionales de la Organización .....	91
Administración Recursos Humanos.....	91

Funciones básicas de la administración de los Recursos Humanos .....	93
Importancia .....	94
Administración Estratégica de Recursos Humanos .....	94
Planeación de Recursos Humanos.....	94
Objetivo de la Planeación de Recursos Humanos .....	95
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal .....	95
Capacitación y Desarrollo .....	96
Tipos de Capacitación .....	97
Capacitación en la Diversidad y la Globalización.....	97
Proceso de Capacitación y Desarrollo .....	98
CAPITULO III.....	101
MARCO METODOLOGICO .....	101
Definición del Enfoque y Métodos de Investigación Utilizados .....	102
Definición del Enfoque .....	102
Encuadre Paradigmático.....	102
Tipos de Enfoques .....	103
Enfoque Cuantitativo.....	103
Enfoque Cualitativo .....	104
Tipo de Investigación.....	105
Sujetos y Fuentes de Información- Población .....	108
Sujetos .....	108
Fuentes de Información.....	109
Población y Muestra .....	110
Población .....	110
Muestra .....	111
Técnicas e Instrumentos para Recolectar La Información .....	112
Cuestionario.....	112
Tipos de Cuestionarios .....	113
Cuadro de Variables.....	113
CAPITULO IV.....	117
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS .....	117
Codificación y Tabulación de la Información.....	118
Gráficos.....	118

Tipos De Gráficos .....	118
Gráfico Circular .....	118
Análisis De Datos .....	118
CAPITULO V .....	153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	153
CAPITULO VI.....	162
PROPUESTA.....	162
PRESENTACION .....	163
PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....	163
ALCANCES .....	164
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	164
OBJETIVO GENERAL .....	164
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	164
PROPUESTA.....	165
PRESUPUESTO .....	173
BIBLIOGRAFIA .....	177
LIBROS.....	178
SITIOS WEB .....	179
ANEXO.....	180

## INDICE DE TABLAS

Tabla #1 Género .....	119
Tabla #2 Edad Actual .....	120
Tabla #3 Tiempo de Laborar .....	121
Tabla #4 Nivel de Escolaridad .....	122
Tabla #5 Cargo que ocupa .....	123
Tabla #6 ¿Considera importante la capacitación?.....	124
Tabla #7 ¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal? .....	125
Tabla #8 ¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo? .....	126
Tabla #9 ¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional? .....	127
Tabla #10 ¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos a participar en actividades de capacitación en su área de trabajo? .....	128
Tabla #11 ¿Conoce si el Banco cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	129
Tabla #12 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por la Gerencia del Bac/Credomatic? .....	130
Tabla #13 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación? .....	131
Tabla #14 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva? .....	132
Tabla #15 ¿Que sugiere para mejorarla? .....	133
Tabla #16 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata? .....	134
Tabla #17 ¿Fue convocado para participar en actividades de capacitación durante el año 2016? .....	135
durante el año 2016?.....	135
Tabla #18 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?.....	136
Tabla #19 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. ....	137
Tabla # 20 ¿Conoce si el Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto? .....	138
Tabla # 21 ¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce? .....	139
Tabla #22 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar .....	140
Tabla #23 ¿Bac/Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones? .....	141
Tabla #24 ¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?.....	142
Tabla #25 ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?.....	143

Tabla #26 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac Credomatic, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? ..... 144

Tabla # 27 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones? ..... 145

Tabla #28 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete. .... 146

Tabla #29 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral? ..... 147

Tabla #30 ¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo? ..... 148

Tabla #31 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación? ..... 149

Tabla #32 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic. .... 150

Tabla #33 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual..... 152

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico #1 Género .....	119
Gráfico #2 Edad Actual .....	120
Gráfico #3 Tiempo de Laborar .....	121
Gráfico #4 Nivel de Escolaridad .....	122
Gráfico #5 Cargo que Ocupa.....	123
Gráfico #6 ¿Considera importante la capacitación?.....	124
Gráfico #7 ¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal?.....	125
Gráfico #8 ¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo? .....	126
Gráfico #9 ¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional?.....	127
Gráfico #10 ¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos a participar en actividades de capacitación en su área de trabajo?.....	128
Gráfico #11 ¿Conoce si el Banco cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?.....	129
Gráfico #12 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por la Gerencia del Bac/Credomatic? .....	130
Gráfico #13 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación? .....	131
Gráfico #14 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?.....	132
Gráfico #15 ¿Que sugiere para mejorarla? .....	133
Gráfico #16 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata? .....	134
Gráfico #17 ¿Fue convocado para participar en actividades de capacitación .....	135
durante el año 2016?.....	135
Gráfico #18 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?.....	136
Gráfico #19 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. ....	137
Gráfico #20 ¿Conoce si el Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto? .....	138
Gráfico #21 ¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce? .....	139
Gráfico #22 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar .....	140
Gráfico #23 ¿Bac Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones? .....	141
Gráfico #24 ¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?.....	142
Gráfico #25 ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?.....	143

Gráfico #26 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac/Credomatic, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? ..... 144

Gráfico # 27 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones? ..... 145

Gráfico #28 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete. .... 146

Gráfico #29 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral? ..... 147

Gráfico #30 ¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?..... 148

Gráfico #31 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación? ..... 149

Gráfico #32 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic..... 150

Gráfico #33 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual.....152

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen Grupo Aval.....	36
Imagen Grupo Aval y Franquicias.....	37
Imagen del Nuevo Logo Bac/Credomatic.....	37
Imagen de Administración.....	42
Imagen del Proceso Administrativo .....	55

## INDICE DE CUADROS

Cuadro #1 Habilidades de un Líder.....	36
Cuadro #2 Horario de sucursal Tibás.....	37
Cuadro #3 Población Distribuida por sexo.....	37

## INTRODUCCION

Actualmente, todas las organizaciones buscan optimizar su rendimiento en cuanto a logros estratégicos y metas establecidas, para esto se requiere que los colaboradores se estén capacitando de una forma más fácil y que los motive a ser parte de la organización.

Esta investigación pretende mostrar la importancia que tiene la capacitación, para cualquier empresa que sus empleados cuenten con una capacitación adecuada, al distinguir las debilidades y fortalezas y como estas afectan la ejecución de las funciones.

Con el fin de obtener la información para el desarrollo de esta investigación se realizará un análisis de la capacitación brindada en el Bac/Credomatic en la sucursal Tibás en el año 2016.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforma la siguiente información:

**Capítulo I:** Este capítulo presenta los antecedentes históricos de Bac/Credomatic, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

**Capítulo II:** Se presenta el Marco Contextual el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

**Capítulo III:** Se encuentra el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información y finalmente el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

**Capítulo IV:** Análisis e interpretación de datos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** En este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar la capacitación en el Bac/Credomatic sucursal Tibás.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

## ANTECEDENTES HISTORICOS

Se muestra a continuación un breve resumen de la historia de la empresa Bac/Credomatic, información tomada de la página web oficial de Bac/Credomatic: <https://www.baccredomatic.com/es-cr/nuestra-empresa/historia>

Los inicios del Grupo Bac/Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta en la década de 1970 cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de la empresa Credomatic.

A mediados del año de 1980, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezó por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004, el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente, y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras.

En el año 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa), en El Salvador, y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio de 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic.

En diciembre de 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy en día una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

## Cronología

- 1952 Se fundó el Banco de América en Nicaragua.
- Decenio de 1970: Se iniciaron las operaciones de tarjeta de crédito mediante las empresas Credomatic.
- Decenio de 1980: El Grupo incursionó en el negocio de banca en Costa Rica.
- Decenio de 1990: Se obtuvieron las licencias bancarias en el resto de los países de América Central y se fortaleció aún más la presencia del Grupo en toda la región.
- 2004: Inicio de operaciones de tarjeta de crédito en México.
- 2005: Alianza estratégica con GE Consumer Finance (adquisición del 49.99% de las acciones).
- 2007: Adquisición de BAMER (Honduras), Propemi (El Salvador) y la Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica).
- 2009: GE Capital aumenta su participación de capital al 75%.
- 2010: Grupo Aval de Colombia adquiere el 100% de las acciones del Grupo.
- 2017: Se unifican Bac San José con la empresa Credomatic para ahora llamarse Bac/Credomatic.

## Contexto Histórico

Una de las actividades más comunes del ser humano está involucrada en todas las actividades diarias y en todas las etapas de nuestra vida, se observa tanto en personas como en empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes en todas se da la administración. Una empresa bien administrada y con el personal idóneo, dará los resultados que se espera o para los que fue creada.

Koontz,H; Weihrich,H; y Cannice,M (2012, p.4), definen en su libro Administración una perspectiva global y empresarial , el término administración como:

**“...es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”**

Es deber de la administración velar, porque se cumplan todos los procesos administrativos como lo son el planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Es deber de la administración de la empresa el motivar al personal para que sean eficientes en su trabajo esto puede generarse mediante varios medios, ya sea con incentivos económicos, incorporándolos en tomas de decisiones importantes para la empresa, haciéndoles sentir que son parte importante para esta, más adelante se verá la importancia y los beneficios que tienen que los empleados sean tomados en cuenta en sus lugares de trabajo.

Hernández y Rodríguez, S(2012. P10) la define en su libro Administración:

***La administración como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de las organizaciones sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas***

***dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc, que no es factible controlar.***

Un concepto muy acorde con los de miles de libros escritos sobre este concepto, muchos autores toman estos cuatro conceptos como los pilares básicos de la administración, por lo que más adelante vamos a estudiar cada uno de ellos en forma individual.

La organización establece límites y metas a cada uno de los puestos de trabajo, aclara las funciones que deben desempeñar los empleados, dice que mantener una comunicación y claridad de los puestos es vital para el buen funcionamiento de la empresa ya que cuando las personas saben que parte les corresponde desarrollar en un equipo o grupo de trabajo y la relación que tiene este con el resto de los proceso se trabaja de una manera más efectiva esto ayuda a la cumplir las metas que se ha planteado la administración de una manera más efectiva.

Esta parte va directamente relacionada con el liderazgo que una persona puede aplicar en una empresa ya sea positiva como negativamente, cuando un administrador consigue que sus colaboradores realicen las funciones que deben para lograr las metas propuestas por la empresa sin tener que recurrir en gastos exorbitantes de rotación de personal o incentivos, solo con el hecho de conocer al personal y saber que los motiva a trabajar en forma eficiente está poniendo en práctica la función administrativa de dirección.

Los autores Jiménez, Wilburg (2012, p.28) definen como:

**“...ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante**

**los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales”.**

No se trata de manipular a las personas para que realicen la tarea asignada, sino de motivarlas para que las hagan bien hechas.

La administración de Recursos Humanos tiene diferentes funciones como: seleccionar, contratar, formar, emplear, retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización son los encargados de velar, porque cada puesto de trabajo tenga al personal idóneo.

Uno de los objetivos básicos que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es buscar al personal que vaya de acuerdo con la metas y objetivos de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia por medio de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra a seres activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Los asuntos tratados por la administración de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la administración de Recursos Humanos), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extrovertido de la administración de Recursos Humanos).

## Antecedentes Investigativos

La capacitación es un tema que siempre se ha convertido en segmento esencial de cualquier organización que desee ser competitiva en un entorno expuesto a factores tanto externos como internos que le afectan.

Para toda empresa es indispensable contar con personal que se capacite y así desarrolle sus actividades en un ambiente que sea agradable, de modo que los colaboradores sean eficientes y efectivos y de este modo lograr alcanzar los objetivos planteados por los niveles estratégicos definidos.

La capacitación viene a convertirse en un motivador para todos los trabajadores de una empresa, por lo que es un tema que debe ser tratado con la mayor atención posible de modo que se vea aumentada la productividad en el desarrollo de las actividades.

Además, permite el desarrollo del personal, mejores conocimientos para así brindar mayor competitividad y estén listos para cambios que se dan constantemente en las organizaciones debido a su entorno, esto por la era de la comunicación e información a través de medios más tecnológicos.

Mediante esta investigación se pretenden determinar y analizar la capacitación brindada que se presenta en el Bac/Credomatic sucursal Tibás con el fin de corregir, mejorar o reforzar los factores que se presenten con el fin de que los colaboradores desarrollen sus actividades de la mejor forma posible.

## La Justificación e Importancia

Hoy en día, para toda organización la capacitación ha sido siempre de gran interés, al haber dejado ser solamente un elemento que se presenta en las empresas para convertirse en un tema de una importancia relevante en la gestión estratégica.

La capacitación es una herramienta primordial en las organizaciones porque permite un mejor desarrollo a su personal en la realización de sus funciones en una forma adecuada y ordenada, adquiere nuevos conocimientos y capacidades, perfección en sus habilidades y destrezas para obtener un mejor desempeño.

Contar con una organización bien capacitada ayuda a que su percepción sea de forma positiva, a cualquier organización debe contar con colaboradores identificados con la razón de ser de la institución y por ende comprometidos a realizar su labor de manera eficaz y eficiente.

## Planteamiento del Problema

De acuerdo con lo antes expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente incógnita:

¿Cómo afecta la capacitación aplicada a los colaboradores Bac/Credomatic en su desempeño laboral?

## Objetivos de la Investigación

### Objetivo General

Analizar el programa de capacitación aplicado a los colaboradores de Bac/Credomatic sucursal Tibás en el año 2016.

### Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de capacitación que aplica el Bac/Credomatic para elaborar el programa de capacitación.
- Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás, tomado en cuenta el análisis de organización, de las tareas y de las personas.
- Determinar el nivel de información que tienen los colaboradores de Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás con relación con los programas de capacitación.
- Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores de Bac/Credomatic de la sucursal Tibás se ajustan a los perfiles de cada puesto.
- Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores del Bac/Credomatic en la sucursal de Tibás que permitan mejorar el desempeño laboral.

## Alcances y Limitaciones

### Alcances

- Se brindará con esta investigación un plan de mejoras que ayude a optimizar la capacitación que se presenta en el Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás.

### Limitaciones

- Se puede presentar alguna distorsión de datos, debido a que los colaboradores omitan el responder información real con lo respondido en el cuestionario.

## Aporte del investigador

La investigación se enfocará en analizar el proceso de capacitación actual que se aplica en Bac/Credomatic sucursal Tibás y cómo afecta el desempeño laboral del personal, con esto se pretende realizar una propuesta de mejora.

## Delimitación espacial

La investigación se va a realizar en el Bac/Credomatic, específicamente en la sucursal de Tibás.

## Delimitación temporal

El estudio a realizar es del año 2016.

## Objeto de Estudio

Que la investigación permita realizar el análisis del proceso de capacitación actual que se aplica en el Bac/Credomatic de la sucursal Tibás y establecer su afectación o beneficios en el desempeño laboral.

## Sistematización del Problema

¿Cómo afecta el proceso de capacitación actual que aplica de Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores Bac/Credomatic de la sucursal Tibás?

CAPITULO II  
MARCO CONCEPTUAL

## Reseña Histórica

La información es recopilada de la página principal de Bac San José se recopila lo siguiente:

<https://www.baccredomatic.com/es-cr/nuestra-empresa/historia>

Los inicios del Grupo Bac/Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta el decenio de 1970 cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic.

A mediados de la década de 1980, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezó por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 cuando se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004, el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49,99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras.

En el año 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, y se convirtió así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a escala mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande de ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el Fondo de Pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

*Imagen Grupo Aval*



Fuente:Grupo Aval. Imagen tomada de la página del Grupo Aval Colombia

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

*Imagen Grupo Aval y Franquicias*



Fuente: Grupo Aval. Imagen tomada de la página del Grupo Aval Colombia

*Imagen del Nuevo Logo Bac/Credomatic*



Fuente:Bac/Credomatic. Imagen tomada de la pagina de Bac/Credomatic

## **Nuestra Misión**

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

## **Nuestra Visión**

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la región.

## Valores de la Empresa

INTEGRIDAD	RESPECTO	EXCELENCIA	RESPONSABILIDAD	INNOVACION
PRUDENTE	SABE ESCUCHAR	CAPAZ	DEDICADO	CREATIVO
HONESTO	JUSTO	EFICIENTE	SERVICIAL	ABIERTO AL CAMBIO
COHERENTE	SABE COMPARTIR	SUPERACION	LABORIOSO	SIMPLICIDAD
LEAL	COLABORADOR	CALIDAD	EMPRENDEDOR	CURIOSO
CONFIABLE	SOLIDARIO	VA MAS ALLA	PERSEVERANTE	FLEXIBLE
SINCERO	ACCESIBLE	PERPICAZ	RESPONSABLE	OPTIMISTA
ETICO	INFLUYENTE	DA RESULTADOS	CONSECUENTE	MEJORA CONTINUA
HONORABLE	AMABLE	COMPROMETIDO	SENTIDO DE URGENCIA	

## Estructura de la Organización

**Recursos Humanos:** comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

**Gerencia General Bac/Credomatic:** es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida y puede ser removido en cualquier momento por la Junta Directiva.

**Gerencia de Informática:** El área informática se vincula de manera formal con las áreas donde se utilizan equipos de cómputo por necesidad y de manera informal con cualquier órgano que requiera la utilización de datos procesados para una toma de decisiones o como herramienta de apoyo en el cumplimiento de una actividad.

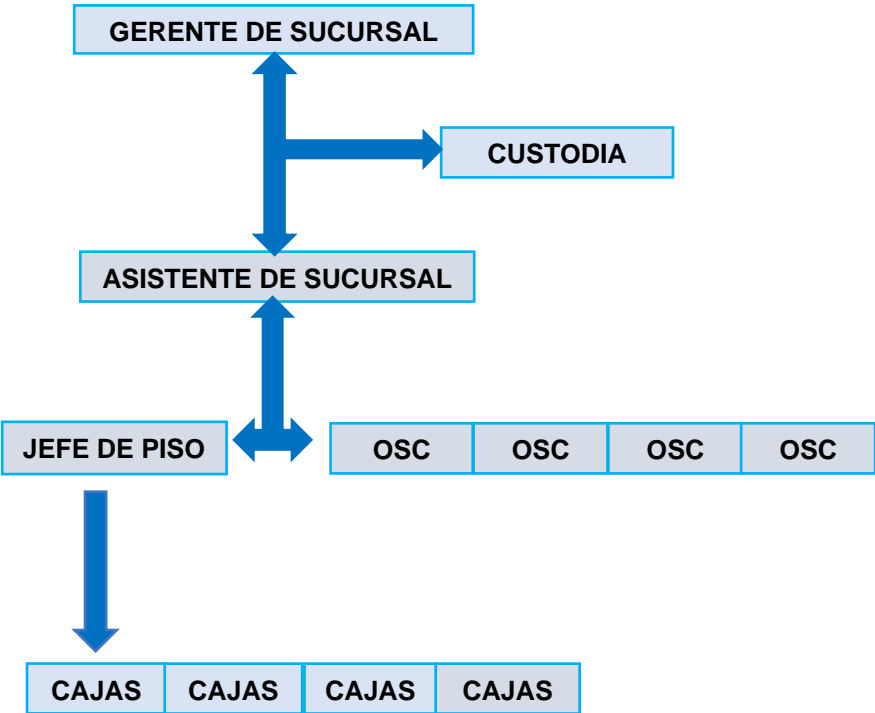
**Departamento Legal:** Cualquier otra función de tipo legal en que se requiera la intervención del Departamento. Se relaciona con áreas tales como: Gerencia de Asuntos Legales, la Sub Gerencia de Asuntos Legales, El Departamento de Jurídico Administrativo y demás órganos involucrados en los procesos legales de la empresa.

**Auditoría Interna:** Le ayuda a una empresa a lograr sus objetivos mediante un enfoque sistemático, disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, la función actuarial, la función de cumplimiento y los procesos internos de gobierno.

**Departamento de Contabilidad:** El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para

garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y ayude a la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

### Organigrama de la Sucursal Tibás



## MARCO CONCEPTUAL

### Origen de la Administración

La administración es considerada una de las actividades mas antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano. Así, en la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba sus operaciones antes de actuar.

### La Administración

Es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vista a la consecución de sus objetivos. Para ello se elaboran planes estratégicos con miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate.

Ante todo “La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social e imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. Por medio de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, lo cual ha favorecido los avances de la humanidad.

**La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos**". (Münch Galindo, 2011, pág. 4). "Es a lo que se dedican los gerentes... involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz.

*Imagen de Administración*



Fuente: Bernal Torres, Introducción a la administración de las organizaciones, 2014, p. 47

Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma.

Asimismo “cuando pensamos en administración, las ideas más frecuentes que asociamos en seguida son: autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, etc. Las organizaciones funcionaron durante miles de años sin gerentes o administradores, por lo menos sin personas llamadas gerentes. Sin embargo, funcionar sin gerentes es una cosa, mientras que hacerlo sin administración es otra muy diferente. Desde que los seres humanos empezaron a cazar y a trabajar en colaboración, alguien desempeñó la función de administrar y dirigir.

En seguida se presentan distintas definiciones de administración: Proceso para alcanzar metas organizaciones, trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales. Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social. Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados. (Benavídes Pañeda, 2014, p.3)

“De los elementos básicos de la definición de administración se encuentran:

- 1. Logro de objetivos:** La atención de la administración se centra en los objetivos organizacionales.
- 2. Eficiencia:** La administración no solo buscar obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- 3. Grupo social (sociedad):** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social. La administración tiene lugar en una matriz cultural más amplia y, como todas las instituciones sociales, debe llevarse a cabo de manera que resulte aceptable para la cultura y la sociedad en la que ocurre.

**4. Colaboración del esfuerzo ajeno:** La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.

**5. Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común. En la administración de lo que se trata es de coordinar". (Benavídes Pañeda, 2014,p.3)

También se podría decir que es el "proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen efectivamente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- ✓ Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.
- ✓ La administración se aplica en toda organización.
- ✓ La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- ✓ El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.
- ✓ La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia". (Koontz y Weihrich, 2013, p.4).

"Posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- ✓ Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- ✓ Valor instrumental: Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- ✓ Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

- ✓ Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- ✓ Multidisciplinariedad: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- ✓ Flexibilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican”. (Münch Galindo, 2011, pág. 21).

## Etapas del Proceso Administrativo

Existe una gran cantidad de literatura en relación con este tema tan relevante que permite conocer de qué se trata y cómo se aplica. Ante todo “la administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social e imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. Por medio de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, lo cual ha favorecido los avances de la humanidad.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (Münch Galindo, 2011, p. 4) “Es a lo que se dedican los gerentes... involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una

que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o, de cualquier forma.

Asimismo “cuando pensamos en administración, las ideas más frecuentes que asociamos en seguida son: autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, etc. Las organizaciones funcionaron durante miles de años sin gerentes o administradores, por lo menos sin personas llamadas gerentes. Sin embargo, funcionar sin gerentes es una cosa, mientras que hacerlo sin administración es otra muy diferente.

Desde que los seres humanos empezaron a cazar y a trabajar en colaboración, alguien desempeña la función de administrar y dirigir. En seguida se presentan distintas definiciones de administración:

- ✓ Proceso para alcanzar metas organizaciones, trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales.
- ✓ Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.
- ✓ Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados”.

(Benavidez Pañeda, 2014, p.3).

Otras de las características según lo expuesto por Raymundo Javier Benavidez Pañeda en su libro Administración: “Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, eso no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen de manera simultánea.

**Indisciplinabilidad:** La administración es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.4)

## Teoría Administrativa

Un grupo de escritores analizaron el tema de la administración desde la perspectiva de la organización como un todo. Este enfoque, conocido como teoría general de la administración, se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración.

## Evolución de la Teoría Administrativa

“Según la teoría general de la administración (TAG), la administración como campo del conocimiento humano comenzó a desarrollarse como disciplina a principios del siglo XX en los Estados Unidos, con los estudios de F.W. Taylor sobre lo que él denominó la “organización racional del trabajo” (ORT) y que orientó su énfasis en las tareas con los famosos estudios de tiempos y movimientos que, de acuerdo con este autor, son el fundamento para la capacitación de los trabajadores para que estos realicen su labor de la mejor forma posible. Por ser Taylor el pionero de la teoría administrativa, se le llama “el padre de la administración”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.11)

“De manera casi simultánea, en Francia, H. Fayol propuso la idea de lograr la eficiencia de las organizaciones mediante la definición de las funciones administrativa (planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar) y la división del trabajo por áreas funcionales (técnica o de producción, comercial, finanzas y seguridad), lo que hoy se denomina “énfasis en la estructura”. Por su énfasis en la parte administrativa de las organizaciones, a Fayol se lo

llama “el padre de la gerencia”. Al conjunto de los postulados propuestos tanto por Taylor como por Fayol se le conoce como “teoría clásica de administración”, por ser ambos los pioneros de la teoría administrativa y gerencial como disciplina o campo de conocimiento humano que se dedica al estudio y solución de problemas en las organizaciones”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p. 11 y 12).

Adicionales a las teorías antes mencionadas y consideradas por los estudios de la administración como teorías generales de la administración, a partir de la década de 1970 surgieron nuevos planteamientos relacionado con la administración, pero menos teóricos y más instrumentales, a los que se conoce como “enfoques modernos de la administración ” y entre los cuales se suelen mencionar los siguientes: Calidad total , reingeniería , gerencia del servicio, outsourcing y benchmarking.

Más recientemente, en especial a partir de principios de la década de 1990, han venido surgiendo otros planteamientos altamente instrumentales y denominados “tendencias administrativas”; entre estas tendencias suelen mencionarse las siguientes:

- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Gestión de la virtualidad (e- business, e- commerce, etcétera)
- ✓ Gestión de la innovación: Es claro, entonces, que el estudio y el ejercicio de la administración son bastante complejos porque existe una variedad amplia de enfoques”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.12).

## Campos de Estudio de la Administración

“Según Bernal (2014), como consecuencia de la complejidad del estudio de la administración, la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento básicamente en

subcampos de formación del profesional de la administración, de diferentes maneras; no obstante, la más usual es la siguiente:

- ✓ Pensamiento administrativo (teorías o enfoques administrativos)
- ✓ Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- ✓ Ámbitos o áreas funcionales de la organización (las más usuales son: producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano)". (Bernal Torres, 2014, p. 54).

## Pensamiento Administrativo

Comprende los diferentes enfoques o escuelas que estudian la administración tanto desde la teoría como desde el quehacer administrativo.(Bernal Torres, 2014,p.78).

## Historia de la Administración

“Remontando hasta los pueblos primitivos y según lo que registra la historia, podemos deducir que aplicaban la administración para desarrollar sus labores diarias y poder subsistir. Es así como nacen los trabajos artesanales desarrollando herramientas para cazar animales, desarrollaron métodos de agricultura y construyeron sus casas.

Después del trueque se pueden vislumbrar los mercados donde las personas vendían sus productos. Se empiezan a fabricar artesanalmente productos para suplir algunas necesidades y más adelante aparece la Revolución Industrial. Como todos los cambios ocasionan resistencia y no son fáciles de adaptar, la revolución manifestaba falta de organización y graves consecuencias. Esto permitió que surgiera la administración con un enfoque científico.

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes:

El primero en 1776, Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones” (The Wealth of Nations), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo (o especialización laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. Con la industria de los alfileres como ejemplo, Smith explicó que 10 individuos, cada uno con una tarea especializada, producían aproximadamente 48,000 alfileres al día.

Sin embargo, si cada persona trabajara sola, realizando cada tarea de forma individual, sería todo un logro producir incluso ¡10 alfileres diarios! Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo y en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra.

La especialización laboral sigue siendo popular. Por ejemplo, piense en las tareas especializadas que realizan los miembros de un equipo de cirugía de un hospital, las labores que llevan a cabo los empleados de cocina de los restaurantes o las posiciones de los jugadores de un equipo de fútbol.

El segundo hecho importante es la Revolución Industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII, cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban a alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la fabricación de productos estuvieran disponibles, que asignara tareas a la gente, que dirigiera actividades diarias, etcétera. Ese “alguien” era un gerente, y ese gerente necesitaría teorías formales para poder dirigir estas grandes organizaciones.

Sin embargo, los primeros pasos para desarrollar tales teorías se dieron a principios del siglo XX”.

## Enfoques

En este apartado se mencionan cuatro enfoques descritos por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, en su libro “Administración”.

**Enfoque clásico:** Taylor, conocido como el “padre” de la administración científica, estudió el trabajo manual utilizando principios científicos; es decir, parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, para descubrir “la mejor forma” de realizar esos trabajos.

La contribución principal de Gilberth fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipo adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio. Desarrollo 14 principios de administración, a partir de los cuales muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado.

Weber describió un tipo ideal de organización al que llamo **burocracia**, el cual aún utilizan muchas organizaciones actuales importantes. Los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en resultados. Utilizan la teoría general de la administración cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de tal forma que los recursos se utilizan con eficiencia y eficacia”.

**Enfoque cuantitativo:** Involucra la aplicación de la estadística, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora actividades gerenciales.

La administración de la calidad totales una filosofía de administración comprendida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. Los gerentes actuales utilizan el enfoque cuantitativo en especial cuando toman decisiones relacionadas con la planeación y el control de actividades de trabajo tales como asignación de recursos, mejoramiento de la calidad, programación del trabajo o la determinación de los niveles óptimos de inventario.

**Enfoque conductual:** Los primeros partidarios del comportamiento organizacional (Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Bernard) contribuyeron con diversas ideas, pero todos creían que las personas eran el activo más importante de una organización y debían ser tratadas como tal.

Los estudios de Hawthorne afectaron de forma importante las ideas sobre administración con respecto al rol de la gente en las organizaciones, lo cual derivó en un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano sobre la administración. El enfoque conductual ha moldeado notoriamente como se manejan las organizaciones actuales. Muchas de las teorías de hoy en día de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, así como otras cuestiones conductuales, tienen sus orígenes en las propuestas de los primeros partidarios del CO y en las conclusiones de los estudios de Hawthorne.

**Enfoque contemporáneo:** El enfoque sistémico plantea que una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se

distribuyen nuevamente en el entorno. Este nos ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funcionen juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a los gerentes a darse cuenta de que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectara a otras y los ayuda a reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos esenciales y para que absorba sus productos.

**Enfoque de contingencias:** Dice que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de administración. Este nos ayuda a comprender la administración debido a que resalta que no existen reglas simplistas o universales a seguir por los gerentes. En cambio, los gerentes deben analizar sus situaciones y determinar si es la forma en que se encuentra mi situación, entonces es la mejor forma que tengo para manejarla.

## Proceso Administrativo

Cuando abordamos el proceso administrativo se concibe como uno de los acontecimientos más importantes de la teoría administrativa y como su implementación ha causado gran impacto en las empresas. “De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones?

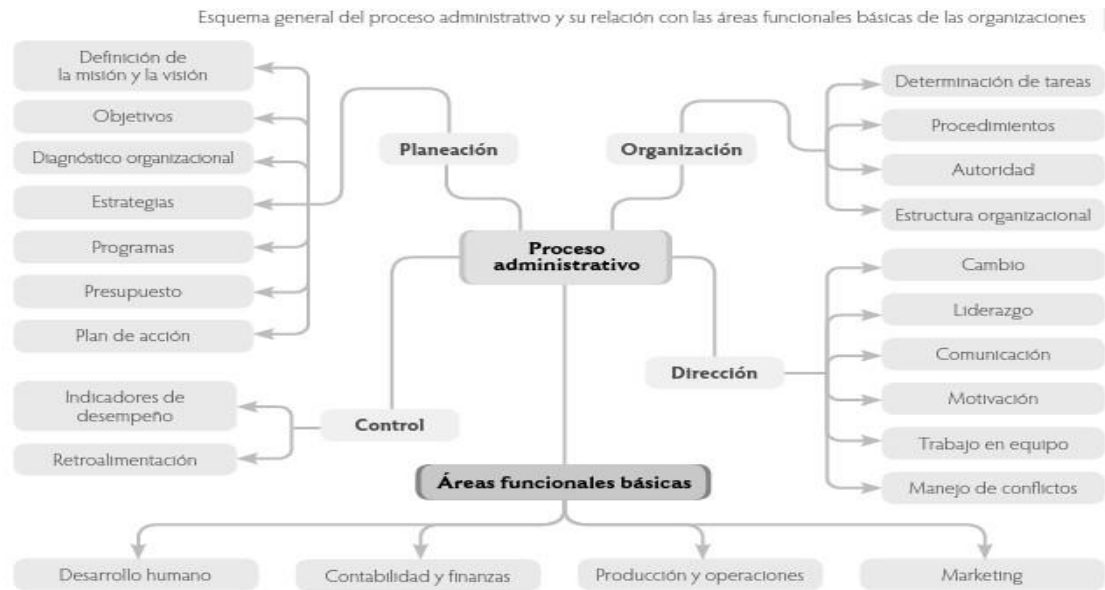
A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y

controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control”.

Asimismo “el proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico- comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- ✓ **Planeación:** proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa.
- ✓ **Organización:** proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer los procedimientos y asignar los recursos.
- ✓ **Dirección:** proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo e la compañía, con la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc, a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.
- ✓ **Control:** proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica como se esta desempeñando y cual es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera optima. (Bernal Torres, 2014, p.118).

### Imagen del Proceso Administrativo



Fuente: Bernal Torres, Introducción a la administración de las organizaciones, 2014, p.119

Consiste en “una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte del enfoque del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración. Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la

administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina". (Münch Galindo, 2011, p.26) "La unidad temporal de la administración implica que esta comprende varias fases, etapas o funciones, que existen ya sea por separado o simultáneamente; cuyo conocimiento es indispensable, para aplicar esta disciplina correctamente; dichas etapas conforman el proceso administrativo.

Cuando se administra cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar la empresa. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración". (Münch Galindo, 2011, p.27).

## Planeación

"El que no sabe a dónde va... por cualquier camino llega". Así reza un viejo proverbio. De la misma forma, antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación. Por estas razones, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran

parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos; es necesario establecerlos con anticipación”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.31)

***“La definición de escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito”.***

Durante la planeación se plantea y responde a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Así, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan los recursos, se reducen los costos y se incrementa la productividad, ya que, al establecer claramente los resultados por alcanzar, se orientan los recursos, las acciones y los procesos para lograrlo.

Para el desarrollo de un plan es indispensable contar con sistemas de información oportunos y confiables, ya que mediante ellos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos y las oportunidades que puedan afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todo lo que influye en la organización”. (Münch Galindo, 2011, p.43).

“Por otra parte, recientemente se ha venido hablando de la planeación como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro, y por ello se suele hablar de la prospectiva y de escenarios posibles para la construcción del futuro para las personas, las organizaciones, las naciones y el propio entorno mundial”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.54)

“Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con fines (qué) como con los medios (cómo)”. “La planeación consiste en elegir

misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas... hay varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las medidas más detalladas, como pedir un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar trabajadores para línea de montaje.

No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se ha forjado un compromiso de recursos humanos o materiales". (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 23)

Propósito "Todo administrador tiene dos conjuntos de responsabilidades: uno comprende los negocios de hoy y se cumple mediante las decisiones operativas cotidianas que el adopta y el otro abarca los negocios de mañana y se cumple mediante la planeación.

El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.

La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar su grado en términos más precisos. En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerquen al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye; es decir, hay más probabilidad de lograr el objetivo". (Benavides Pañeda, 2014,

p.31) Importancia "La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana. Aunque también proporciona a la empresa muchos otros elementos valiosos, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: la transformación de los negocios de hoy a los de mañana.

## Tipos de planeación

"Existen varios tipos o formas de realizar planeación en las organizaciones; sin embargo, es usual referirse a dos tipos:

## **Planeación Tradicional**

Es un tipo de planeación que consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin análisis rigurosos del entorno externo e interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos; es decir, es una forma general de planeación por objetivos, en la que los directivos de las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo y se espera que, una vez comunicados al personal de la organización, este trabaje para lograrlos.

## **Planeación Estratégica**

Implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas". (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.56).

## Proceso de Planeación Estratégica

Se subdivide en tres fases:

Fase Filosófica "La denominada 'filosofía organizacional o corporativa' es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones (entendiendo el término corporación como la compañía diversificada, es decir, con varias unidades de negocio, en las que cada unidad es toda una empresa, o filial de una casa matriz, o cualquier organización en su conjunto). Es importante que todo plan estratégico comience con la definición o declaración de la filosofía organizacional o corporativa, ya que todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alienados con dicha

filosofía, la cual comprende los siguientes aspectos: la misión, la visión, los valores y la cultura organizacionales y las políticas”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013, p.90).

### Misión

“La misión es la razón de ser de la organización; es la definición amplia del propósito y la actividad fundamental de carácter permanente de la empresa. La misión responde a las preguntas: ¿para qué y por qué existe la empresa?, ¿cuál es su propósito?, ¿a quién sirve?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿en qué sector productivo se está?, ¿Cuál es nuestro valor agregado?, ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?”. (Münch Galindo, 2011, p.44)

“La misión o propósito también se puede describir como la finalidad, función o tareas básicas de una empresa o dependencia o bien, de cualquier parte de ella”. (Koontz y Wehrich, 2013, p.86).

### Visión

“Es el enunciado que describe el estado al que aspira la organización en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones concretas en el presente. Para formularla se deben responder a preguntas como: ¿hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos y recursos?”. (Münch Galindo, 2011, p.44)

### Valores

“Es un conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos, que orientan la vida de la organización”. (Münch Galindo, 2011, p.44).

### Políticas

“Son guías para orientar la acción, son criterios y lineamientos generales por observar en la toma de decisiones”. (Münch Galindo, 2011, p.44) “Declaraciones de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas. Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o

encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Asimismo, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas y vuelvan innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta, además de que unifican otros planes”. (Benavídes Pañeda, 2014, pág. 36).

“Las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son inferencias extraídas de las acciones de los administradores.

Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyen a un objetivo. **“Resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes, para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados”**. (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 87).

### **Fase Analítica**

“Una vez definida la etapa filosófica en sus diferentes aspectos ... la siguiente fase en el proceso de planeación estratégica consiste en el desarrollo de los siguientes aspectos.

-Definición de los objetivos institucionales o corporativos de las organizaciones y ajustes con base en el respectivo diagnóstico organizacional interno y externo.

-Elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la compañía y organización.

- **Identificación, evaluación y definición de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos institucionales, con base en el conocimiento del entorno interno y externo, actual y futuro”**. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.98).

## Objetivos y planes

“A la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que esta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan. Esta involucra dos aspectos importantes: objetivos y planes.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, determinados cuantitativamente y establecidos para realizarse en un tiempo específico.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- ✓ Establecerse en un tiempo específico.
- ✓ Determinarse cuantitativamente.
- ✓ Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo”. (Münch Galindo, 2011, p.45)

**Estos “objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. No solo representan el punto final de la planeación sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control”.**

(Koontz y Weihrich, 2013, p.87).

## Estrategias

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos”. (Münch Galindo, 2011, p.45).

- ✓ Una estrategia es “el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos. Además, se establecen otros conceptos para las estrategias: Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el objetivo con un nivel de riesgo aceptable. (Joaquín Rodríguez Valencia).
- ✓ La ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la conducción general de operaciones de combate a gran escala. (Hill y Jones).
- ✓ Es colocarse uno aparte de la competición. No estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente en lo que se hace. (Michael Porter)”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.36). También se puede definir como “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas”. (Koontz y Weihrich, 2013, p.87).

### **Fase Operativa**

“Luego de definir o ajustar la filosofía institucional o corporativa (misión, visión, valores y políticas), de realizar el análisis del entorno o ambiente externo e interno de la organización, establecer los objetivos estratégicos para un determinado horizonte de tiempo y definir y formular las respectivas estrategias o guías de acción que se implementarán para el logro de los objetivos corporativos- que a su vez son el medio para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión organizacional- y, de contar con un plan de contingencia, la siguiente

fase en el proceso de la planeación estratégica de las organizaciones en definir el plan de acción- definir las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuesto) necesarios para su respectiva puesta en marcha- “. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.133).

## Plan de acción

“Se dejan especificadas de forma clara las principales actividades por implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas con la base en el análisis del entorno externo e interno de la organización, para lograr los objetivos y la designación de los responsables de dichas actividades. Es decir, en un plan de acción se especifica qué actividades se requieren implementar, cuándo implementarlas y quiénes serán los responsables de ello. Usualmente, los planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades apoyados en herramientas administrativas como la programación de operaciones, entre otras”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.133).

## Programas

“Un programa define el tiempo requerido, la secuencia de actividades específicas y los responsables para alcanzar los objetivos”. (Münch Galindo, 2011, p.47) **“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada; ordinariamente están apoyados por los presupuestos”**. (Koontz y Weihrich, 2013, p.88) “Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos

requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido (por lo general, realizado a largo plazo) de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación. Por lo general, en una organización los principales programas se encuentran bajo distintas formas: investigación, ampliación de ventas, inventarios, requisitos de producción y necesidades financieras, y el entrenamiento y perfeccionamiento del personal para poder enfrentarse a un cambio mayor. En consecuencia, los administradores deben entender la naturaleza de un programa y sus beneficios, para que puedan decidir si la preparación de dicho programa justifica la inversión esperada en tiempo, esfuerzo y recursos". (Benavídes Pañeda, 2014, p.37)

## Presupuesto

"Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos que refleje los planes. Aunque, por lo general, el presupuesto pone en marcha un programa, puede ser en sí mismo un programa.

De hecho, una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que exige a la gente a planear y, como el presupuesto se realiza con cifras, obliga a la precisión en la planeación". (Benavídez Pañeda, 2014, pág. 37) ***"El presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un plan de utilidades. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, y en horas laborales, unidades de producto, horas máquinas o en cualquier otro término mensurable. Puede tratar de las operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos;***

***reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o pueden mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo”.***

(Koontz y Weihrich, 2013, p.89) “Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que con ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos necesarios para cumplir los objetivos.

Su finalidad principal es determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, así como controlar las actividades de la organización en términos financieros.

***El presupuesto determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios) el origen y la asignación de los recursos para un periodo específico”.***

(Münch Galindo, 2011, p.48)

## Niveles de planeación

“En la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se planea, es decir; si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, para un cargo en particular o si se planea para periodos de largo, mediano o corto plazo.

- ✓ En este sentido, los niveles de planeación se suelen clasificar de la siguiente forma:
- ✓ Planeación corporativa o institucional (para la organización empresarial).
- ✓ Planeación funcional (para las áreas o los departamentos de la organización o empresa).
- ✓ ***Planeación operativa (para las divisiones y los cargos operativos)”.*** (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, pág. 57)

## Objetivos de la Planeación

“En la planeación, una de las cuestiones relevantes es la de los objetivos. Los objetivos son metas, son resultados que se desean en un horizonte de tiempo, bien sea para una persona, una organización o una nación. Estos dan la dirección para las decisiones que toman los administradores y las demás personas en la organización. Son el fundamento de la planeación.

Hay diversidad de objetivos según las diferentes áreas de la organización; por ejemplo: obtener utilidades, tener una mayor participación del mercado, alcanzar cierto nivel de ventas, ofrecer un servicio excelente, conseguir la satisfacción del cliente o del empleado, etcétera”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.58)

Toma de decisiones “En un proceso de planeación, una decisión es la definición de una alternativa dentro de un conjunto, a partir de las cuales se realizan las diferentes actividades de la organización para lograr determinado fin. En este sentido, una decisión es un proceso de selección de alternativas frente a un problema o situación que demanda una acción”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.59)

“La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico ... implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.37).

## Organización

“La organización como acto de organizar es el sentido en que se espera que se entiendan y se analicen los contenidos desarrollados en este capítulo.

Organizar implica coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos. La estructura organizacional es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa.

De acuerdo con Daft (2003), existen tres componentes clave en la definición de las estructuras organizacionales:

- Designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo del control de los directivos y sus colaboradores.
- Identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.
- ***Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades***". (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.159 y 160)

“Organizar en las ciencias administrativas, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se dispone.

Organización en las ciencias administrativas, es la estructura o marco que se deriva del proceso de organizar. Tan pronto como dos o más personas encaminan sus esfuerzos hacia un objetivo común, se impone la división del trabajo. ***Esta división ha existido desde que el hombre primitivo tuvo que unir sus esfuerzos para poder sobrevivir, y en la historia de la humanidad de cualquier contexto al que se refiera, se puede apreciar esta circunstancia***". (Benavídes Pañeda, 2014, p.115)

“De esta forma, la organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes puedan ejecutarlos mejor.

La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. Por consiguiente, es una herramienta de administración y no un fin en sí mismo. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también diseñar los roles de acuerdo con las habilidades y motivación de los empleados disponibles”. (Koontz y Wehrich, 2013, p.23).

***“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil para quienes laboran en la empresa, de tal forma que se mejore la atención y satisfacción de los clientes”.***  
(Münch Galindo, 2011, p.66)

***“La organización constituye la fase del proceso administrativo que implica dividir y agrupar las actividades que han de realizarse en una empresa determinando quien deberá hacer cada una de ellas y señalando la forma en que van a entrelazarse en la labor de cada persona con el propósito de producir y distribuir los productos y servicios a una comunidad, que es el fin para la cual fue creada la compañía. Dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación. La división del trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización. La***

***coordinación es la integración de todas esas porciones especializadas en un todos significativo y eficaz***". (Benavídes Pañeda, 2014, p.116).

## Etapas de la Organización

### División del Trabajo

“La división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades, con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca los siguientes procesos. Un proceso es la secuencia de etapas para llevar a cabo una actividad.

Para realizar la descripción de procesos se requiere:

- Elaborar una lista que incluya todas las funciones de la empresa.
- Una vez definidas las funciones, las funciones similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas de la empresa.
- Posteriormente, se analizan las funciones y determinan los grandes procesos que se llevan a cabo". (Münch Galindo, 2011, p.67).

### Jerarquización

***“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles de jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean***". (Münch Galindo, 2011, p.67)

## Autoridad

“Es una forma de poder... es el derecho inherente a un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a las otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.131).

## Tipos de Autoridad

Autoridad de línea: Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior- subordinado existente, es la que mantiene un administrador para dirigir a sus subordinados, con la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados.

Autoridad staff: Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, muchas de las responsabilidades de un administrador de línea requieren que este reciba consejo o asesoría; para este fin se contrata personal experto en el área. (Benavídes Pañeda, 2014, p.137)

El ejercicio de la autoridad se realiza a través de la delegación y el mando. **“Delegación: La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar”.** (Münch Galindo, 2011, p.111).

***“La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define la relación jerárquica entre ellos, es decir, determina quien informa a quien. Esta situación ayuda a los empleados a saber ante quien son responsables de sus resultados”.*** (Benavídes Pañeda, 2014, p.134).

***“El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones. La orden es el ejercicio de autoridad mediante el cual se transmite la indicación de que una actividad debe ser desempeñada. Las instrucciones son secuencias o pasos que deben realizarse en situaciones de carácter repetitivo”.*** (Münch Galindo, 2011, p.112).

## **Departamentalización**

“Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidos como departamentos.

Al departamentalizar es conveniente apegarse a la siguiente secuencia:

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas”. (Münch Galindo, 2011, p.67)

“La departamentalización es la división de las operaciones de una empresa en departamentos que, a su vez, están divididos en áreas o secciones”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.117).

## Tipos de Estructuras Organizacionales

**Funcional:** Es común en las empresas industriales, consiste en agrupar las actividades análogas- según su función primordial- para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

**Por Productos:** Se utiliza en las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí, muestra la división de una empresa en áreas de productos.

**Geográfica o por territorios:** Cuando las áreas de la empresa llevan a cabo actividades en sectores alejados físicamente. Por ejemplo, en una empresa en zonas.

**Por clientes:** Consiste en crear áreas cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.

**Por procesos o por equipos:** Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si por el volumen de producción reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc.; ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso la requiera.

**Secuencia:** Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer áreas que controlen cada uno de ellos. (Münch Galindo, 2011, p.69- 72).

## Coordinación

“La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad ... consiste en lograr la unidad de esfuerzos para alcanzar los objetivos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen, interrelacionen y se sincronicen, invitando duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad”. (Münch Galindo, 2011, p.72 y 73) Técnicas de la organización “Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante este proceso. Las técnicas de la organización más usuales son:

## Organigramas

**“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta”.** (Münch Galindo, 2011, pág. 76) “El organigrama es la representación gráfica de la forma en que se organiza una empresa. Es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a una empresa en términos concretos y accesibles”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.144)

## Clasificación de los Organigramas

Según lo descrito por el autor Raymundo Benavides en su libro “Administración” se detallan:

### **Por su ámbito de aplicación:**

- ✓ Organigramas generales:

Contienen la información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

✓ Organigramas departamentales o específicos:

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

**Por su contenido:**

▪ Organigramas integrales:

Son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

▪ Organigramas funcionales:

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

▪ Organigramas de puestos, plazas y unidades:

Indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes y necesarias.

**Por su forma de presentación:**

▪ Organigramas verticales:

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado, por lo cual se recomienda su utilización en el manual de organización.

▪ Organigramas horizontales:

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga, en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente.

- Organigramas circulares:

Están formados por un cuadro central, que corresponden a la autorización máxima de la empresa, en cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel jerárquico de la organización.

- Organigramas escalares:

Consisten en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos para la cual usan líneas que señalan las relaciones.

- Organigramas mixtos:

***Utilizan combinaciones verticales y horizontales con objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.*** (Benavides

Pañeda, 2014, p.145 y 146)

## Manuales

***“Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa... de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto”.*** (Münch Galindo, 2011, p.76)

## Diagramas de Proceso o de Flujo

“Los diagramas de proceso son la representación gráfica de las actividades para llevar a cabo una función de carácter repetitivo. También se les conoce como flujogramas... permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y duplicidades. (Münch Galindo, 2011, p.76).

## Herramientas de la Organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y el diseño laboral, es necesario utilizar las herramientas de la organización, entre ellas encontramos:

### La Descripción de Puestos

“Relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con un puesto. En este punto es importante definir tres importantes términos que están implícitos en el tema sobre la descripción de puestos.

- Responsabilidad:

Es una actividad que ha sido asignada específicamente a un puesto.

- Autoridad:

El derecho o el poder para actuar sobrellevando una responsabilidad.

- Subordinación:

La obligación de sobrellevar una responsabilidad bajo el mando de otro”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.141 y 142).

### La Especificación de Puestos

**“Es el documento en el cual se determinan las características que debe reunir una persona para desempeñar eficientemente un puesto. Este documento se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de su contenido permitirá identificar características físicas, psicológicas, además de las habilidades y conocimientos específicos que debe poseer una persona para desempeñar el puesto con eficacia y eficiencia”.** (Benavídes Pañeda, 2014, p.142).

## Dirección e Integración

“De todo el proceso administrativo, la dirección es el proceso más complejo de desarrollar por parte de los directivos de las organizaciones o compañías, que involucra la relación con las personas que trabajan en ellas. Para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines organizacionales, se requiere contar con una excelente formación en comportamiento humano, a tal punto que, para los estudiosos de la función de dirección, esta función, más que una destreza, es un arte, para el cual pocos profesionales desarrollan competencias y, por ello pocas organizaciones logran realmente ser competitivas”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.206).

***“Es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, de la motivación, la comunicación y el liderazgo”.*** (Münch Galindo, 2011, p.98) “Consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de la organización y grupos. En particular, se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo.

Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda la motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación”. (Koontz y Weihrich, 2013, p.23 y 24) “ Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del

recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos .

La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.183).

## Principios de la Dirección

### ✓ Coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos solo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales se satisfacen al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

### ✓ Impersonalidad de mando:

El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal o arbitraria.

### ✓ De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

✓ De la vía jerárquica:

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

✓ De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen contratiempos colaterales más graves.

✓ Del aprovechamiento del conflicto:

Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente pueden existir. (Benavídes Pañeda, 2014, p.184 y 185) .

## Etapas de la Dirección

“La dirección comprende una serie de etapas como la integración, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. Por medio de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. En la interacción se proveen todos los insumos y materiales”. (Münch Galindo, 2011, p.98)

## Integración

“Es la etapa por medio de la cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones”. (Münch Galindo, 2011, p.99) “Todo organismo social, cualquiera que sea

su magnitud, para poder operar con eficiencia, requiere recursos de carácter humano, material, tecnológico y financiero, los cuales, si no se integran, conservan y desarrollan una forma correcta, limitarían fuertemente la obtención de los resultados de máxima eficiencia que se esperan alcanzar”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.153).

## Recursos Humanos

**“Son las personas que trabajan para una organización; las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores”.** (Benavídez Pañeda, 2014, p.154) **“La integración de recursos humanos busca determinar cuáles son las necesidades y estratégicas de las organizaciones, a efecto de proveerlos en cantidad, calidad, costo y tiempo adecuados para la empresa. Incluye las subfunciones de: planeación, selección, contratación e inducción, registro y control, y movimientos y pérdidas”.** (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.12).

**“Consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, promueven, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planea su carrera y se les compensa, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente”.** (Koontz y Weihrich, 2013, p.23).

## Recursos Materiales

**“Son las cantidades de suministros y materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios”.** (Benavídes Pañeda, 2014, p.154).

## **Recursos Tecnológicos**

“Además de que implican el uso de tecnología, incluyen el hecho que los administradores deben apoyarse en técnicas, por ejemplo: sistemas y procedimientos, computadoras, auditoria administrativa, formulas y patentes”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.154).

## **Recursos Financieros**

“Son las cantidades de dinero que los administradores usan con el objeto de adquirir bienes y servicios para una organización”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.154)

## **Toma de Decisiones**

***“Es el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona, de entre varias alternativas, el curso de acción óptimo”.*** (Münch Galindo, 2011, p.101).

## Motivación

***“Comprende factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo”.*** (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.238) ***“En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, pues por medio de esta se logra que los empleados trabajen con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares o patrones establecidos”.*** (Münch Galindo, 2011, p.103).

***“Motivar es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización y guiar consiste en mostrar a los empleados como hacer el trabajo mediante la demostración real de las tareas específicas y a través del propio comportamiento y actitud del gerente”.*** (Benavídes Pañeda, 2014, p.220).

***“Para lograr los objetivos de la organización, los administradores deben tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva a una***

***persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo? Una vez halladas las respuestas a estas preguntas, podrá diseñarse un sistema de recompensas capaz de satisfacer los deseos y necesidades”.***

(Benavídes Pañeda, 2014, p.221).

***“La motivación es un término general que se aplica a toda la gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a hacer cosas”.*** (Benavídes Pañeda, 2014, p.223).

## Comunicación

***“La comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual se transmite y recibe información”.*** (Münch Galindo, 2011, p.105)

***“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emisiones entre dos o más personas. Tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera”.***

(Benavídes Pañeda, 2014, p.205).

## Liderazgo

***“El líder es la persona que influye en los demás ya sea porque los demás se identifican con él, porque sus características personales les atraen o por la capacidad que ha demostrado en determinado campo”.*** (Benavídes Pañeda, 2014, p.191).

**“El liderazgo es la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de una visión”.** (Münch Galindo, 2011, p.107) “El liderazgo se ha definido como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. En administración, significa hacer que los individuos sigan su rumbo (políticas, procedimiento, reglas, etc.) establecido en una empresa. **“No hay líderes en donde no hay seguidores”.** (Benavídes Pañeda, 2014, p.192) **“Es la influencia, arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de una manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo”.** (Koontz y Wehrich, 2013, p.26).

**Cuadro #1 Habilidades del Líder**

Habilidades del líder		
<b>Habilidad técnica:</b>  Los seres humanos tenemos conocimientos y capacidades que adquirimos de manera empírica o innata	<b>Habilidad humana:</b>  Refiere a la capacidad de interactuar con otras personas en cualquier aspecto.	<b>Habilidad conceptual:</b>  Es la capacidad intelectual en su máxima expresión: establecer metas y objetivos, pensar y planear en términos de modelos, etc.

Fuente: Dávalos, *Comunicación y Liderazgo una propuesta juvenil*, 2011, p.51-52

## Estilos de Liderazgo

**“Se refiere a una serie de comportamientos en la forma de dirigir que caracterizan al líder... varían de acuerdo con las características de personalidad y la preparación del dirigente, el tipo de personal y la cultura organizacional; sin embargo, diversos estudios demuestran que existen formas o estilos de dirección que promueven una mayor eficiencia en los colaboradores con la finalidad de desarrollar habilidades directivas”.** (Münch Galindo, 2011, p.109).

- ✓ **Liderazgo autocrático:** *“Se da cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder; ya sea legítimo o coercitivo, y usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos”.* (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.265)
- ✓ **Liderazgo democrático:** *“Es un estilo de ejercer influencia mediante el cual el líder delega autoridad entre sus seguidores, estimula la participación de estos, y basa su poder en su cualidad de experto y en dar buen ejemplo”.* (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.265).
- ✓ **Liderazgo carismático:** *“El líder se caracteriza por su poder de persuasión al ser admirado positivamente por sus seguidores, y basa su liderazgo en el vínculo emocional que se establece entre él y aquellos. Tienen metas e ideales que desean alcanzar y un fuerte compromiso personal con sus metas; se les percibe como poco convencionales, son asertivos, poseen confianza en sí mismos y sus seguidores los consideran protectores”.* (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.266).
- ✓ **Liderazgo paternalista:** *“Considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos a la persona será suficiente para motivarlos e incrementar de manera continua la productividad... bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres”.* (Münch Galindo, 2011, p.110).
- ✓ **Liderazgo burócrata:** “Dirigente que no se compromete. No le interesa la gente ni los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos... obtiene los

índices de productividad más bajos de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente, perezoso y poco productivo”. (Münch Galindo, 2011, p.110)

- ✓ **Liderazgo transformador: “Se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas”.** (Münch Galindo, 2011, p.110).

## Liderazgo y Pensamiento Crítico

El pensamiento crítico es un pensamiento disciplinado, autodirigido, que exige el dominio y uso de nuestras habilidades y destrezas. El arte de pensar ayuda manejar nuestro pensamiento mientras se piensa, haciéndolo cada vez mejor, más claro, más exacto, o más defendible. La persona crítica es la que ha dominado un rango de habilidades intelectuales y destrezas. Los intereses tienen un sentido débil o sesgado. Los intereses imparciales tienen un sentido fuerte o más completo.

## Liderazgo e Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es una gran contribución al manejo gerencial. Su relación con el pensamiento crítico y los estilos de liderazgo es crucial. El pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la ética, el razonamiento moral, el liderazgo, y la estrategia, constituyen los atributos para ver la gestión con una perspectiva sistémica de esta, y del proceso de toma de decisiones.

## Liderazgo Etico

“Los líderes influyen en sus seguidores en una manera moral, mientras los líderes que emplean estrategias transaccionales o directivas son usualmente poco éticos. El nivel de desarrollo moral no determina el estilo de liderazgo, solo cuan ético es. El estilo de liderazgo ético más bien reflejara la perspectiva ética adoptada por el líder, basa en sus valores. Lo que hacen los gerentes tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de los empleados para que se comporten éticamente o no.

## Control y Evaluación

***“El control es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos”.***

(Münch Galindo, 2011, p.123).

“Es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes”. (Koontz y Weihrich, 2013, pág. 24) “Proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y experiencias establecidos en sus planes”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.326).

## El Control Adecuado

“Un buen control depende de varios aspectos:

- ✓ El momento en que se realiza. Deben planearse las actividades de control y efectuarse en la fecha en que se han programado. En ocasiones se identifican los

momentos en los que suele ocurrir el mayor número de errores. Anticiparse a ellos constituye una forma aceptable de supervisión y control.

- ✓ Los costos de las actividades de control. Si las actividades de control aumentan considerablemente, los costos de las actividades o el proceso que se controla reduce su eficiencia de manera considerable.
- ✓ La claridad y precisión del control. **“Conviene especificar de antemano cuales actividades serán controladas, así como las interpersonales de los datos que se registrarán. Es obvio que el control no recaerá en la persona que realiza la actividad, ni en quienes se interesen en demostrar errores de sus enemigos y aciertos de sus amigos”**. (Benavides Pañeda, 2014, p.272).

“No podemos evitar mencionar que en numerosas ocasiones el control es percibido como algo negativo, sobre todo por parte de los individuos que son contralados, debido a las repercusiones negativas que sobre ellos puede tener la detección de desviaciones. Sin embargo, el control bien entendido no es más que una herramienta que ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa a través de la evaluación de las acciones que se están ejecutando y el establecimiento de medidas correctoras cuando sea necesario”. (Moyano Fuentes, Bruque Cámara, Maqueira Marín, Fidalgo Bautista, & Martínez Jurado, 2011, p.90).

## Importancia del Control

- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

- Detecta los vacíos que se dan en la planeación. Se aplica a todo: objetivos, personas y acciones.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- Proporciona datos acerca del estado de la ejecución de planes, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Proteger los activos de la empresa. (Benavídes Pañeda, 2014, p.273).

#### Fases del Proceso Básico de Control

“Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, trátase de dinero de efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres grandes pasos:

- ✓ Establecimiento de normas o estándares de rendimiento.
- ✓ Medición del desempeño real y comparación con las normas y estándares establecidos.
- ✓ Corrección de las desviaciones respecto de normas y planes”. (Benavídez Pañeda, 2014, p.273).

## Tipos y Técnicas de Control

“Existen distintos tipos de control de acuerdo con el momento en que se efectúen:

- ✓ **Preventivo**: Se efectúa antes de llevar a cabo las actividades y es el más aconsejable; la mejor medida de control es la prevención.
- ✓ **Concurrente**: Se ejerce de manera simultánea a la puesta en marcha de actividades, como un proceso continuo.
- ✓ **Posterior**: Se aplica después de haber realizado las actividades. Su objetivo es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

Las técnicas de control son las herramientas para llevar a cabo el proceso de control. La mejor técnica de control son los sistemas de información y la prevención.

Además de otros como las gráficas y diagramas, estudios de métodos, métodos cuantitativos, indicadores y control interno”. (Münch Galindo, 2011, p.126 y 127).

## Sistemas de Información

“Comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador allega los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que pueden utilizar una empresa son múltiples y variados y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa”. (Benavídez Pañeda, 2014, p.287).

## Áreas Funcionales de la Organización

“Las áreas funcionales o de división del trabajo en la organización comprenden el conocimiento, las técnicas y las herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio y desempeño de la actividad administrativa:

- Administración o gerencia general: se refiere a la función gerencial o unidad de dirección de las organizaciones.
- Administración de operaciones: administrar la producción de bienes y servicios.
- Administración financiera: administrar la consecución y el uso de los recursos financieros para las organizaciones.
- Administración del desarrollo (potencial humano): administrar el potencial humano en las organizaciones.
- Administración comercial o marketing: administrar la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de las organizaciones”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.16 y 17).

## Administración de Recursos Humanos

“El objetivo de la función de recursos humanos es integrar personas a la organización cuyas características sean afines a sus requerimientos, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que constituyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente”. (Benavídes Pañeda, 2014, p.157).

“Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa. El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo.

La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales”. (Münch Galindo, 2011, pág. 149)

“El objetivo de la administración de los recursos humanos consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización, dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano”. (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.2)

Como bien lo mencionan Dessler y Varela “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales en la función gerencial: en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- ✓ Realizar los análisis de puestos.

- ✓ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- ✓ Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- ✓ Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- ✓ Evaluar el desempeño.
- ✓ Administrar los sueldos y los salarios.
- ✓ Proporcionar incentivos y prestaciones.
- ✓ Comunicar (Entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ✓ Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- ✓ Fomentar el compromiso de los colaboradores

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- ✓ La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa.
- ✓ La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo.
- ✓ Las quejas y las relaciones laborales” (Dessler y Varela Juárez, 2011, p.16).

## Funciones básicas de la administración de los Recursos Humanos

- ✓ “Integración de personal (planeación, reclutamiento y selección, empleo).
- ✓ Administración de sueldos y salarios (remuneración, compensaciones, retribución).
- ✓ Capacitación y desarrollo (entrenamiento, adiestramiento).
- ✓ Seguridad e higiene (salud y medicina laboral).
- ✓ Relaciones laborales (relaciones con empleados, asuntos legales).
- ✓ Prestaciones laborales (servicios a empleados y otros beneficios)”. (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.12).

## Importancia

- ✓ La administración de recursos humanos puede ser importante por tres razones:  
Puede ser una importante fuente de ventajas competitivas.
- ✓ Es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo.
- ✓ La manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

## Administración Estratégica de Recursos Humanos

“Significa formular y ejecutar sistemas de Recursos Humanos, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas”. (Dessler y Varela Juárez, 2011, p.29 y 30).

## Planeación de Recursos Humanos

“Proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal, para diseñar desde ahora- el presente- las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer oportunamente las necesidades del futuro, con base en la situación actual de la empresa para proyectar y calcular, mediante el empleo de modelos, los niveles de atención que demandará la organización en materia de personal.

Planear los recursos humanos permite mejorar las capacidades de la organización, al prever la atención de las necesidades de recursos humanos que requerirá en un futuro, con apego a los criterios de tiempo, cantidad y perfil; además, en relación con el personal, programar su integración, capacitación, promoción y desarrollo para facilitar los procesos administrativos en apoyo al logro de las metas y compromisos de las diferentes áreas de la empresa.

Entre las ventajas que presenta la planeación de los recursos humanos se encuentran:

- ✓ Definir la cantidad, los perfiles y periodos en que se requiera personal.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación y desarrollo del personal humano.
- ✓ Estructurar programas, estrategias, acciones, metas y procedimientos para asegurar el logro de resultados. Identificar, integrar y valorar el mejor talento humano. Presupuestar el otorgamiento de remuneraciones equitativas al personal.
- ✓ Elaborar sistemas de información del personal”. (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.21 y 22).

## Objetivo de la Planeación de Recursos Humanos

Tienen como propósito suministrar a la organización el personal con los perfiles y competencias adecuadas, en el tiempo requerido y el costo adecuado”. (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.25)

## Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

“El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus particularidades está descontento, mientras que aquel que desempeña una labor que no está de acuerdo con sus

merecimientos personales se siente víctima de una injusticia. Asimismo, quien hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa del desaliento.

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en un sistema que sirve para medir las habilidades de una persona, conocer sus inquietudes, calificarla en relación con el trabajo que desempeñaría, identificar sus aspiraciones y limitaciones, y colocarla, finalmente, en el puesto que le es más adecuado”. (Benavides Pañeda, 2014, p.158 y 160)

“La selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado”. (Benavides Pañeda, 2014, p.167).

## Capacitación y Desarrollo

La capacitación es el área de la Administración de Recursos Humanos que ayuda a las personas funcionarias de las organizaciones en la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que requieren para desempeñar su trabajo actual. Seguidamente se presentan algunos conceptos importantes sobre el tema de capacitación de personal:

“Son métodos que se emplean para proporcionar a los empleados los nuevos o actuales conocimientos y habilidades que requieren para realizar sus labores. Dessler y Varela (2011) mencionan que actualmente la capacitación es una alternativa de solución ante ciertos problemas de educación, ya que los programas de mejoramiento de calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y que analicen datos. Asimismo, los trabajadores actuales demandan habilidades para colaborar en equipo, tomar decisiones, comunicarse, ejercer liderazgo, y conforme avanza la tecnología los empleados requieren habilidades tecnológicas y computacionales, para el manejo de software, en los procesos de diseño y fabricación asistidos por computadora. Los programas de bienestar social permiten

a los empleados satisfacer las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, lo cual fomenta un compromiso con la organización”. (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, pág.75).

“La capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. El desarrollo los programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro”. (Werther, Jr. & Davis, 2014, p.182).

## Tipos de Capacitación

Los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones incluyen capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad (tales como la información acerca del acoso sexual, seguridad, etcétera), y la capacitación para servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente y otros) es de alta prioridad.

## Capacitación en la Diversidad y la Globalización

“La capacitación en la diversidad se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”. Los resultados potenciales negativos incluyen “la posibilidad de incomodidad del participante después de la capacitación, el reforzamiento de estereotipos grupales, la percepción de privación de derechos y las reacciones violentas por parte de individuos caucásicos, e incluso juicios

legales con base en la exposición a creencias en estereotipos que los gerentes hayan dicho involuntariamente durante sesiones para despertar la conciencia”.

Existen varios programas de capacitación dirigidos a contrarrestar los problemas potenciales asociados con una fuerza laboral diversa. En ellos se incluyen programas para mejorar habilidades interpersonales, comprender/valorar las diferencias culturales, mejorar habilidades técnicas, socializar en la cultura corporativa y mejorar las habilidades bilingües de los trabajadores”. (Dessler y Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, 2011, p.212).

## Proceso de Capacitación y Desarrollo

“La capacitación de personal consiste en identificar, evaluar y desarrollar mediante un programa los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten al personal realizar sus actividades actuales o futuras.

Detección de necesidades de capacitación: A partir de los objetivos estratégicos de la organización y del inventario actual de los recursos humanos disponibles de la organización es necesario establecer una relación cruzada, de tal manera que se identifique la brecha de ambos, y sea posible determinar cuáles son las áreas de oportunidad que afronta la empresa para lograr que sus requerimientos sean adecuadamente cubiertos por el personal.

- Clasificación de necesidades.
- Causas que generan las necesidades de capacitación.
- Métodos y técnicas para Detectar las Necesidades de Capacitación (DNC)

Elaboración de programa de capacitación: Una vez identificada la brecha entre los requerimientos organizacionales y el inventario de recursos humanos, hay que elaborar un programa de capacitación que elimine dicha brecha.

- Determinación de objetivos.
- Estructura de los contenidos del programa.
- Selección de técnicas y materiales.
- Selección de instructores.
- Instrumentos de evaluación.
- Instalaciones.

Ejecución del programa de capacitación: Establecido el programa de capacitación es necesario ejecutarlo y garantizar su cabal cumplimiento.

- Selección de participantes.
- Técnicas didácticas.
- Utilizar principios del aprendizaje.
- Habilidades de dirección de la capacitación.

Evaluación del programa de capacitación: A partir de la realización del programa de capacitación es necesario determinar si se han cubierto las expectativas generadas desde la detección de necesidades y en su caso reprogramar las acciones correctivas.

- Evaluación de la organización del evento.
- Reacción de los participantes.
- Nivel de aprendizaje.

- Medición del desempeño en el área de trabajo". (López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra, 2011, p.16).

Según lo descrito por Gary Dessler en su libro "Administración de Recursos Humanos, Un Enfoque Latinoamericano", los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos:

Estas etapas no se alejan de lo indicado en el proceso de Gestión del Desarrollo-Capacitación que desarrolla el Bac Credomatic Sucursal Tibás, sin embargo, antes de analizar el proceso se requiere conocer el contexto en el cual se desarrollará.

CAPITULO III  
MARCO METODOLOGICO

A continuación, se detalla información que indica el cómo y con qué se realizará la investigación, presentándose el enfoque y métodos de investigación que serán utilizados, el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, fuentes de información, población, técnicas e instrumentos para la recolección de información y en último lugar determinar las variables.

## Definición del Enfoque y Métodos de Investigación Utilizados

### Definición del Enfoque

Consiste en la forma en que se planteará la resolución de un problema, apegado a los lineamientos y compromisos conceptuales, en otras palabras, el comportamiento ante cierta situación.

### Encuadre Paradigmático

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59).

El encuadre de la investigación se identifica como idealista- naturalista, el primero porque se muestra la realidad respecto al objeto de estudio y el segundo debido a que son importantes las acciones humanas y vida social de los sujetos.

## Tipos De Enfoques

### Enfoque Cuantitativo

“El paradigma de las ciencias experimentales (física, química y biología) se caracteriza por ser hipotético- deductivo, analítico y objetivo; también se centra en el contraste de hipótesis y teorías; en el uso de la medida como fórmula de recolección de datos, la estadística como método de análisis e interpretación, la expresión matemática para formalizar el conocimiento; y, por supuesto, la expresión regulada como fuente de conocimiento, evidencia y criterio de verificación.

Este paradigma también se ha aplicado en ciencias sociales como la antropología, psicología, pedagogía, economía y sicología, entre otras. A esta adaptación se les ha llamado investigación cuantitativa. Dentro de este enfoque general se pueden distinguir dos grandes estrategias de investigación: experimental y no experimental. El método de la investigación experimental constituye el núcleo del modelo científico llamado hipotético-deductivo, que destaca como esencial el contraste empírico de hipótesis derivadas de una teoría.

El no experimental incluye estrategias metodológicas que no manipularan las variables, sino solo las observan o miden. Aunque no existe unanimidad acerca de la clasificación de los distintos métodos de investigación cuantitativa no experimental, se concuerda en método descriptivo, correlacional, comparativo- causal e inductivo”. (Del Cid, Méndez, y Sandoval, 2011, p.67 y 68).

## Enfoque Cualitativo

“Es propio de las ciencias sociales y contrasta de manera especial con la investigación científica tradicional, cuantitativa. El enfoque cualitativo se puede definir como:

**Fenomenológico:** porque se centra en el estudio de los fenómenos de la realidad.

Inductivo: porque de lo particular se elaboran conjeturas.

Las hipótesis se formulan solo después de realizar observaciones, entrevistas y análisis de documentos; además, son revisadas y modificadas al avanzar en la recolección de datos, en vez de ser aceptadas o rechazadas. Holístico: porque tiene en cuenta todo el contexto en el que se presentan los fenómenos para comprenderlos mejor.

**Subjetivo:** porque el objeto de conocimiento y el sujeto que lo estudia es el mismo: el hombre. Por ello, en las investigaciones cualitativas es muy difícil separar el objeto de estudio y el investigador como pretenden hacerlo las ciencias experimentales. Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de métodos verbales o narrativos, como entrevistas profundas, análisis de documentos y la observación participativa. Sus objetivos más frecuentes son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos, con la finalidad de descubrir patrones, temas y facetas comunes en todas las sociedades. Se suelen distinguir cinco grandes categorías de métodos cualitativos; para facilitar su equiparación con los métodos cuantitativos que son fenomenológico, etnológico, estudios de casos, elaboración de teoría a partir de datos e histórico”. (Del Cid, Méndez, y Sandoval, 2011, p.69 y 70).

Esta investigación se identifica en el enfoque cualitativo debido a que además de obtener por medio de la aplicación del instrumento resultados numéricos además contamos con las percepciones de los colaboradores.

### Tipo de Investigación

“Por tradición, y de acuerdo con los propósitos inmediatos que persigue el autor de la investigación, esta se ha dividido en:

A la investigación pura se le da también el nombre de básica o fundamental, se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Es decir, plantea la teoría. A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la anterior, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad.

Explorativas: Se propone obtener datos y hacer observaciones básicas que permitan delimitar un problema. Se opta por este tipo de investigación al abordar un problema sobre el cual no exista mucha información disponible. Un trabajo exploratorio no responde estrictamente a los criterios de una investigación experimental, es decir no siempre establece la relación entre dos variables y no es preciso plantearse una hipótesis inicial, basta una pregunta. Exploramos cuando queremos saber ¿Qué es? ¿Dónde se produce y se observa? ¿Cuándo surgió?

Descriptivas: Procuran entregar una visión de conjunto, profundizan en una de las variables que intervienen el problema de investigación e identifican sus rasgos característicos. En este tipo de trabajo no se busca la relación entre dos variables, sino delimitar la existencia de

alguna de ellas... Los estudios descriptivos suelen ser los más frecuentes en ciencias sociales y en el ámbito de las relaciones humanas.

Experimentales: También son llamados estudios causales y buscan determinar la relación causa- efecto de un determinado fenómeno. Estas son las investigaciones más usadas en las ciencias exactas. Buscan la relación entre dos variables, una dependiente y una independiente, a través de un proceso experimental, sistemático y controlado, por esta razón se dice que este tipo de estudios alcanzan un mayor grado de formalización”. (Baas Chable, Barceló Méndez, y de Fatima Herrera García, 2012, p.46).

“Se han realizado diversas clasificaciones de la investigación científica, atendiendo al propósito, al nivel de conocimiento y la estrategia. Sin profundizar demasiado, esforcaremos las principales características de estos tres tipos de investigación en los que se clasifica esta actividad, atendiendo a la estrategia para obtener datos.

**Documental:** La fuente de información, como su nombre lo indica, es la documental de diversos tipos: bibliografías, hemográfica, archivística; la primera se refiere a la consulta de libros, la segunda a artículos, revistas, periódicos, la tercera se refiere a los documentos que se encuentran en los archivos: cartas, oficios, leyes, circulares, expedientes, etcétera.

De campo. Requiere ir al contexto específico del fenómeno para recabar los datos. Los datos son llamados primarios, porque se recaban directamente de los informantes. Generalmente se obtienen datos por medio de entrevistas, aplicación de cuestionarios, encuestas y observaciones.

Experimental: Por lo regular se realiza en laboratorios, pero en las ciencias sociales puede realizarse en el campo, formando un grupo llamado experimental y otros llamados de

control. La esencia es la manipulación de la variable independiente. Es rigurosa y se pretende probar la hipótesis.” (Pimienta Prieto y De la Orden Hoz, 2012, p.8) En el libro Metodología de la investigación, los autores María Baas, Miriam Barceló y Gloria de Fátima mencionan otra clasificación de los tipos de investigación que realizaron Morán y Alvarado:

Por los conocimientos que se adquieran:

**Correlacional:** Tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables.

**Explicativa:** Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigida a encontrar las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Por el propósito o finalidades perseguidas:

**Básica:** Busca elaborar y desarrollar teorías acerca del objeto de estudios.

**Aplicada:** Su objetivo es establecer las relaciones entre la teoría y la realidad.

Por tiempo:

**Transversales:** Se realizan en un momento determinado; nos interesa el fenómeno en el presente.

**Longitudinales:** El objeto principal es el estudio del fenómeno a través del tiempo; es decir, los resultados del fenómeno después de determinado período”. (Baas Chable, Barceló Méndez, & de Fatima Herrera García, 2012, p.46 y 47)

“Aunque propiamente se puede considerar como un método de aplicación a la investigación documental, la podemos interpretar como el resultante de la revisión y el análisis de

documentos que tratan de comprobar si el conocimiento que se investiga es correcto o incorrecto. En este método se analizan las consecuencias y posibles soluciones a un problema, después de evaluar los datos investigados. Cuando el tema ha sido bien planteado, entonces se generan preguntas conducentes para guiar la recopilación de información complementaria y desarrollar la investigación”. (Muñoz Razo, 2010, p.105)

Considerando estas premisas la investigación se ubica en descriptiva y explorativa cuyo propósito es describir situaciones y eventos. Esto debido a que se pretende conocer la situación que se presenta en Bac Credomatic sucursal Tibás en relación con el Proceso de Gestión del Desarrollo-Capacitación que se desarrolla actualmente, los procedimientos aplicados y normativa que los regula.

## Sujetos y Fuentes de Información- Población

### Sujetos

En este apartado se especifican “quienes” son las personas objeto de estudio. Dependerá del problema por resolver, los objetivos, variables planteadas. Por lo tanto, se elegirá del personal que labora en Bac Credomatic ubicada en San José en la sucursal Tibás.

**Cuadro # 2: Horario de la sucursal Tibas**

Turno	Horario	Colaboradores por turno
1	Lunes a Viernes 9am - 6pm	19
1	Sabados 9am - 1pm	19

Fuente: Realización propia. Datos recibidos de RRHH de Bac/Credomatic.

## Fuentes de Información

“Los datos de **fuentes internas**, que son aquellos generados al interior de la organización, como pueden ser datos contables, registros de ventas, de personal, etc. Existen también los datos de **fuentes externas** que pueden obtenerse de otras personas u organizaciones. Los datos se clasifican, por un lado, si son datos de fuentes primarias, en cuyo caso son generados por quien los utiliza, como serían los datos de fuentes internas. Sin embargo, los datos de fuentes primarias también pueden conseguirse en el exterior por medio de encuestas (como las relacionadas en investigación de mercados) o directamente a través de otras organizaciones que sean la fuente primaria. Por otro lado, están los datos de fuentes secundarias que se recogen de fuentes que no son los recopiladores originales de los datos”. (Díaz Mata, 2013, p.5)

### **Primarias**

“La información primaria está compuesta por información obtenida para el estudio de un problema específico”. (Benavidez Pañeda, 2014, pág. 289) “Las fuentes primarias (directas): constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, y proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, informes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros y páginas de internet ” . (Baas Chable, Barceló Méndez, y de Fátima Herrera García, 2012, p.50)

## **Secundarias**

“La información secundaria está conformada por información previamente producida o recolectada para un propósito diferente al del momento actual”. (Benavidez Pañeda, 2014, p.291)

“Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, en las cuales se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, etcétera”. (Baas Chable, Barceló Méndez, y de Fatima Herrera García, 2012, p.50)

Siendo las fuentes que ofrecen información sobre el tema a investigar, de referencia se utilizarán las páginas web de Bac/Credomatic.

## **Terciarias**

“Las fuentes terciarias se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, etcétera, y son útiles para detectar fuentes no documentales como organizaciones que financian estudios, miembros de asociaciones científicas, instituciones de educación superior, agencias informáticas y dependencias del gobierno que efectúan investigaciones”. (Baas Chable, Barceló Méndez, y de Fatima Herrera García, 2012, p.50).

## **Población y Muestra**

### **Población**

“Una población es el conjunto de todos los elementos o unidades de interés para un estudio determinado”. (Díaz Mata, 2013, p.3).

“Es el conjunto total de elementos... de los cuales queremos obtener determinada información, estos pueden ser personas, viviendas, historias clínicas, países, etc.” (Cuenca y Susana Lozano, 2016, p.52).

La cantidad de la población de BacCredomatic sucursal Tibás es de 19 colaboradores.

**Cuadro 3: Población Distribuida por Sexo**

Colaboradores	Cantidad
Hombres	6
Mujeres	13
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fuente: Realización propia. Datos recibidos de RRHH de Bac/Credomatic.

### Muestra

“Dependiendo de si todos los sujetos pueden o no ser usados en la muestra, el muestreo se divide en probabilístico (igual posibilidad de ser elegidos) y no probabilístico (apreciación de la investigación).

El muestreo probabilístico se basa en el hecho de que cada miembro que forma parte de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra. Este es el método más adecuado, puesto que reduce al máximo los prejuicios de selección que el investigador pueda tener; así obtendremos muestras no solo más representativas, sino para las que se pueda calcular el error estándar de la muestra. Entre los métodos de

muestreo probabilístico tenemos: aleatorio o al azar, al azar no restringido, sistemático y estratificado.

El muestreo no probabilístico se basa en las apreciaciones del investigador, lo cual puede representar una desventaja. Sin embargo, se utiliza frecuentemente por consideraciones prácticas de costo y/o tiempo. Entre los métodos de muestreo no probabilístico tenemos el propositivo y el de cuota”. (Baas Chable, Barceló Méndez, y de Fátima Herrera García, 2012, p.67 y 68).

“La muestra es un subconjunto de los elementos de una población. La principal característica que debe tener una muestra estadística útil es: ser representativa de la población de donde se extrae, porque el principal propósito de la obtención de muestras consiste en hacer inferencias sobre la población correspondiente”. (Díaz Mata, 2013, p.3). Para esta investigación no se aplicó muestra porque se trabajó con la totalidad de la población es decir se aplicó un censo.

## Técnicas e Instrumentos para Recolectar La Información

Para realizar la investigación se utilizará la siguiente técnica para la recolección de información.

### Cuestionario

“Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que la investigación fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno considerados esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que interesan

principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

## Tipos de Cuestionarios

- **Cuestionario abierto:** tienen reactivos de carácter explicativo.
- **Cuestionario cerrado:** aquellos cuyos reactivos tienen opciones de respuesta.
- **Cuestionarios por correo o teléfono:** se utilizan los medios de comunicación para enviar los cuestionarios a lugares de difícil acceso o a los que se tardaría mucho tiempo en llegar”. (Baas Chable, Barceló Méndez, & de Fatima Herrera García, 2012, p.69)

Dicho instrumento consta de 33 preguntas, 25 cerradas y 8 abiertas el cual será aplicado a personal de Bac/Credomatic sucursal Tibás.

## Cuadro de Variables

“La variable puede definirse como la característica que se mide al hacer determinadas observaciones. Es fácil ver que la denominación de variable refleja los diversos valores que pueden obtenerse al hacer la medición”. (Díaz Mata, 2013, p.6).

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>Determinar si el proceso de capacitación actual que aplica el departamento de Talento Humano del Bac/Credomatic está acorde con los procedimientos y la normativa de capacitación que exigen los puestos dentro un cargo bancario.</p>	<p>Proceso de Capacitación</p>	<p>Procedimientos</p>	<p>La capacitación se conforma de una serie de etapas o técnicas que se conocen como proceso de capacitación, compuesto por procedimientos y requiere ser sistémico y coordinado en cumplimiento de lineamientos establecidos por la normativa.</p>	<p>Consiste en los pasos para desarrollar el proceso de capacitación. Se espera determinar si se elaboraron con base en lo estipulado en la normativa que rige la materia en al menos un 70%</p>	<p>Cuestionario aplicado a personal administrativo y colaboradores de la sucursal Tibás. De la pregunta #6 a la pregunta #13</p>

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>Determinar el nivel de información que tienen las jefaturas y demás colaboradores de la empresa Bac/Credomat, en relación con los programas de capacitación.</p>	<p>Información sobre los programas de capacitación</p>	<p>Programas de capacitación</p>	<p>El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.</p>	<p>Hace referencia a los pasos a seguir como parte del proceso de capacitación. El propósito es determinar si son conocidos y aplicados por el personal y jefaturas en un porcentaje de un 60%.</p>	<p>Cuestionario aplicado a personal administrativo y colaboradores de la sucursal Tibás. De la pregunta #14 a la pregunta #19</p>

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Analizar si las capacitaciones brindadas a los funcionarios de Bac/Credomatic, de la sucursal Tibás se ajustan a los perfiles de los puestos y necesidades de capacitación	Capacitaciones	-Perfiles de puestos- Necesidades de Capacitación	Las actividades de capacitación en las que participan los empleados deben estar acorde con los perfiles de los puestos y responde a necesidades de capacitación debidamente identificadas.	Comprobar si más del 50% de las capacitaciones recibidas por el personal se ajustan con los perfiles y necesidades de capacitación detectadas en el Plan Institucional de Capacitación	Cuestionario aplicado a personal administrativo y colaboradores de la sucursal Tibás. De la pregunta #20 a la pregunta #23

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Analizar si los programas de capacitación brindados a los funcionarios de Bac/Credomatic, de la sucursal Tibás se ajustan a los puestos y a las necesidades de capacitación	Programa de Capacitación	Necesidades de Capacitación (Organización, Tareas, Personas)	Se determinará si los programas de capacitación actuales son los correctos para los colaboradores del banco.	Comprobar si más del 80% de las capacitaciones recibidas por el personal se ajustan a los programas de capacitación ya establecidos.	Cuestionario aplicado a personal administrativo y colaboradores de la sucursal Tibás. De la pregunta #24 a la pregunta #33

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

## Codificación y Tabulación de la Información

La codificación y tabulación de la información pretende expresar de otra manera la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos” (Bernal, 2010, p.198).

### Gráficos

Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

### Tipos De Gráficos

Existen distintos tipos de gráficos entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras, para este caso se empleará el gráfico circular.

### Gráfico Circular

El gráfico circular o también llamado pastel es un círculo que se divide desde el centro con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

### Análisis de Datos

Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic sucursal Tibás.

## Información de Datos Generales

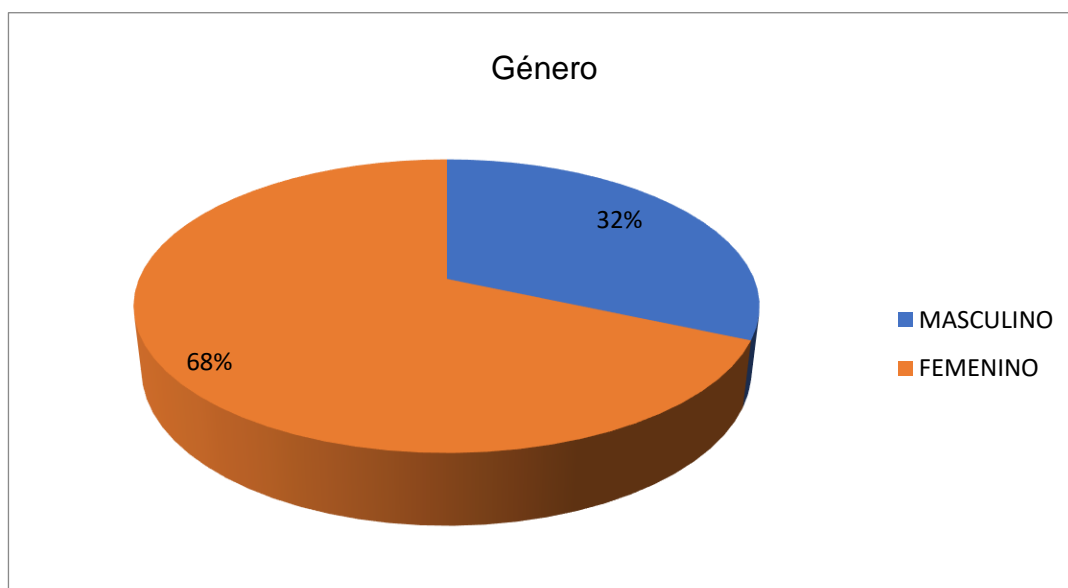
### Informacion de Datos Generales

Tabla #1 Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Género?	Masculino	6	32%
	Femenino	13	68%
	<b>Total</b>	19	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #1 Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

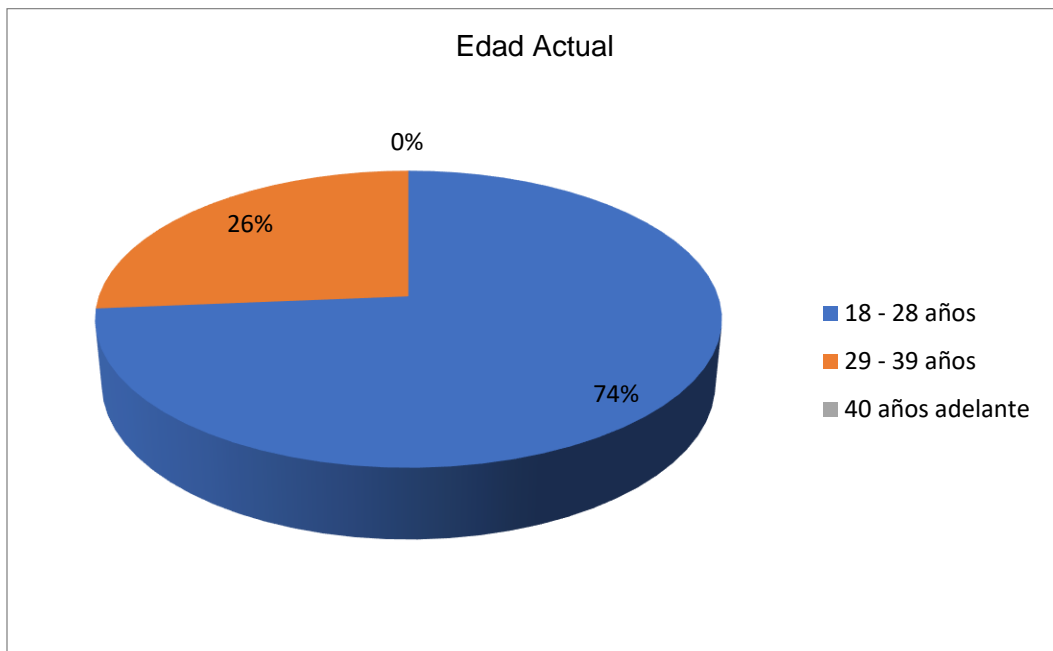
De las personas encuestadas un 32% son del género masculino, mientras que el 68% son del género femenino.

Tabla #2 Edad Actual

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad Actual	18 – 28	14	74%
	29 – 39	5	26%
	40 en adelante	0	0%
	<b>Total</b>	19	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #2 Edad Actual



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

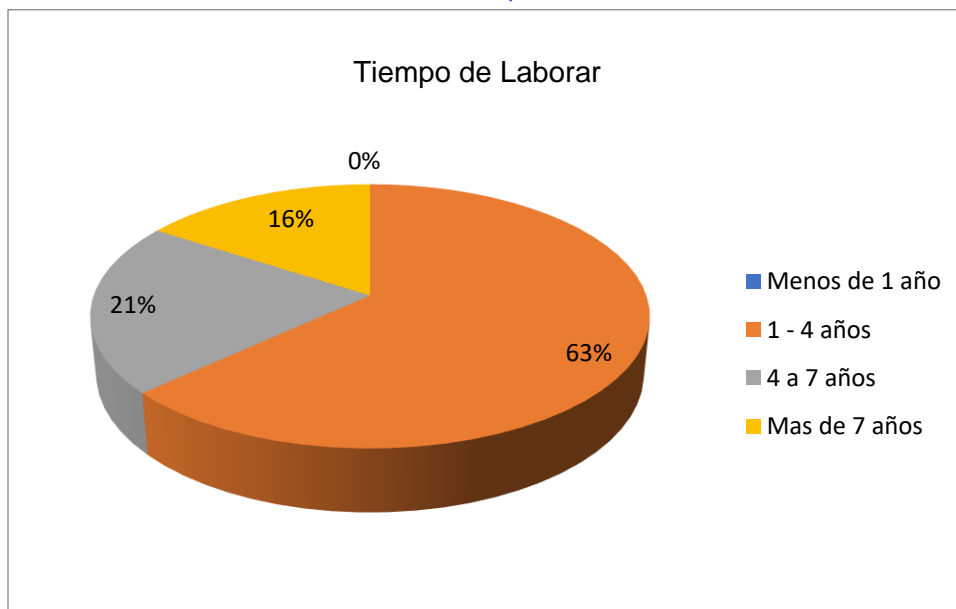
De las personas encuestadas que se muestran en el gráfico el 74% tienen edades comprendidas entre los 18-28 años, el 26% tienen edades entre los 29-39 años y ninguna de estos tiene 40 años en adelante.

Tabla #3 Tiempo de Laborar

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de Laborar	Menos de 1 año	0	0%
	De 1 a 4 años	12	63 %
	De 4 a 7 años	4	21%
	Más de 7 años	3	16%
	<b>Total</b>	19	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #3 Tiempo de Laborar



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

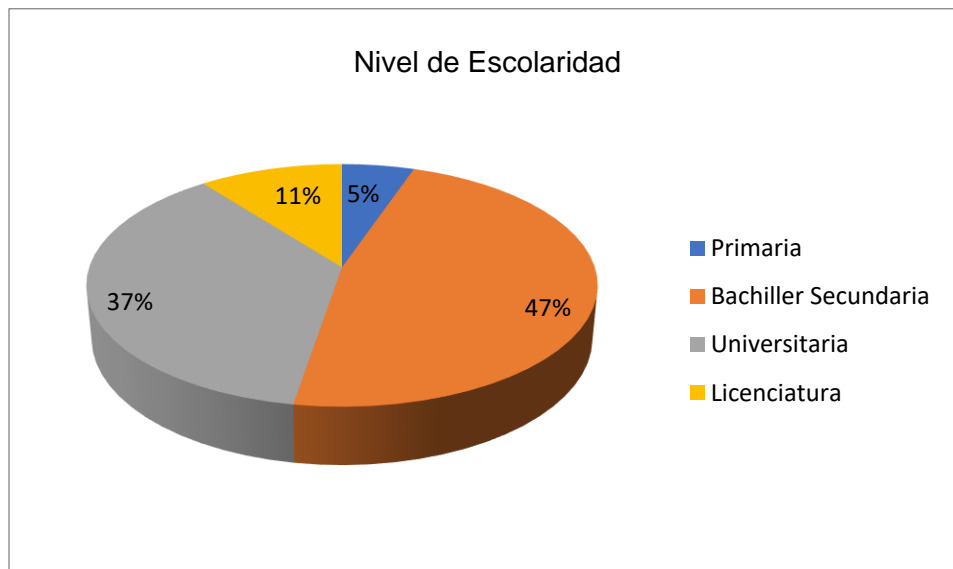
De las personas encuestadas, el 63% ha laborado de 1 a 4 años, el 21% tiene de 4 a 7 años; el 16% más de 7 años y ninguna de estas ha laborado menos de 1 año.

Tabla #4 Nivel de Escolaridad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Escolaridad	Primaria	1	5%
	Bachiller Secundaria	9	47%
	Universitaria	7	37%
	Licenciatura	2	11%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #4 Nivel de Escolaridad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

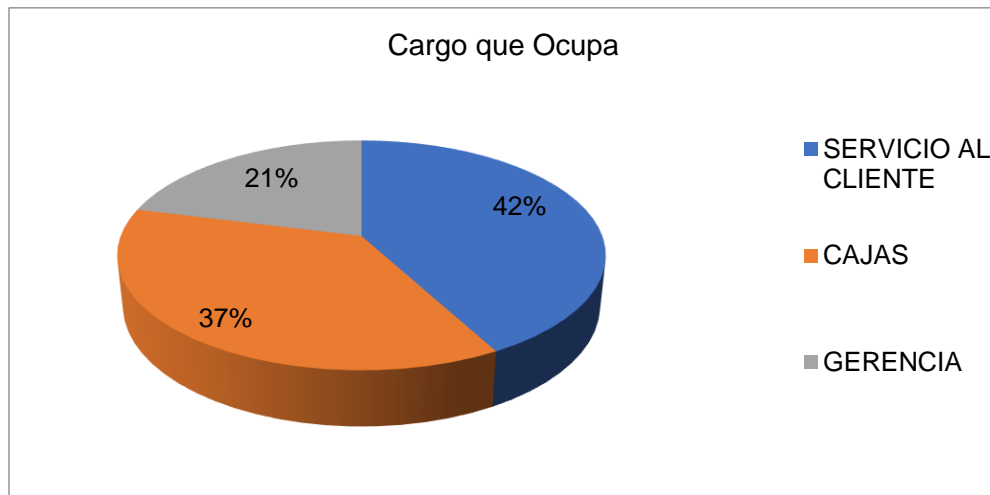
Del grupo de las personas encuestadas, el 47% tiene un nivel de escolaridad correspondiente a bachiller de secundaria, el 37% realiza estudios universitarios, un 11% son licenciados y el 5% solamente concluyó los estudios de primaria.

Tabla #5 Cargo que ocupa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cargo que Ocupa	Gerencia	4	21%
	Servicio al Cliente	8	42%
	Cajas	7	37%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #5 Cargo que Ocupa



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

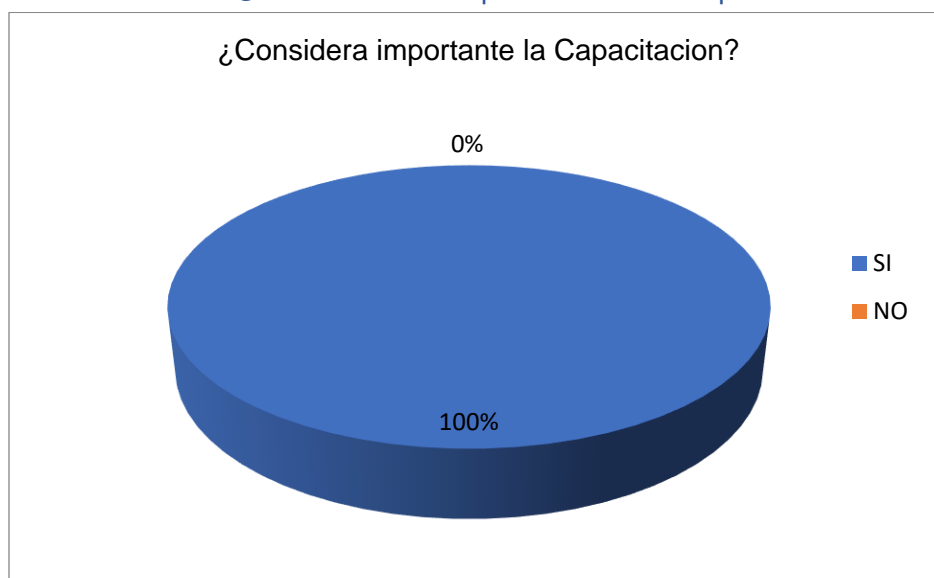
El 42% de los encuestados desempeñan el cargo de servicio al cliente, el 37% labora en el cargo de cajero y un 21% se ubica en la gerencia.

Tabla #6 ¿Considera importante la capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera Importante la capacitación?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #6 ¿Considera importante la capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

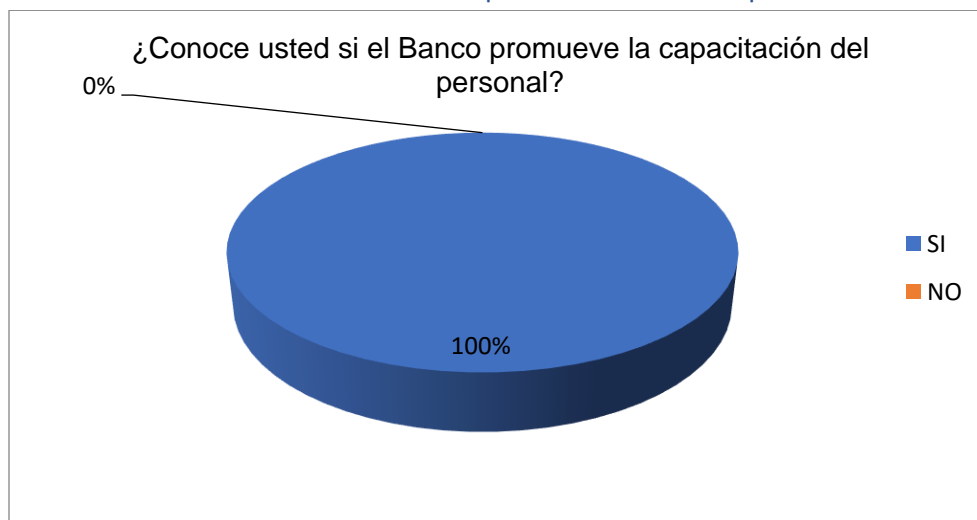
El 100% de los funcionarios encuestados consideran importante la capacitación.

Tabla #7 ¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	19	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #7 ¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

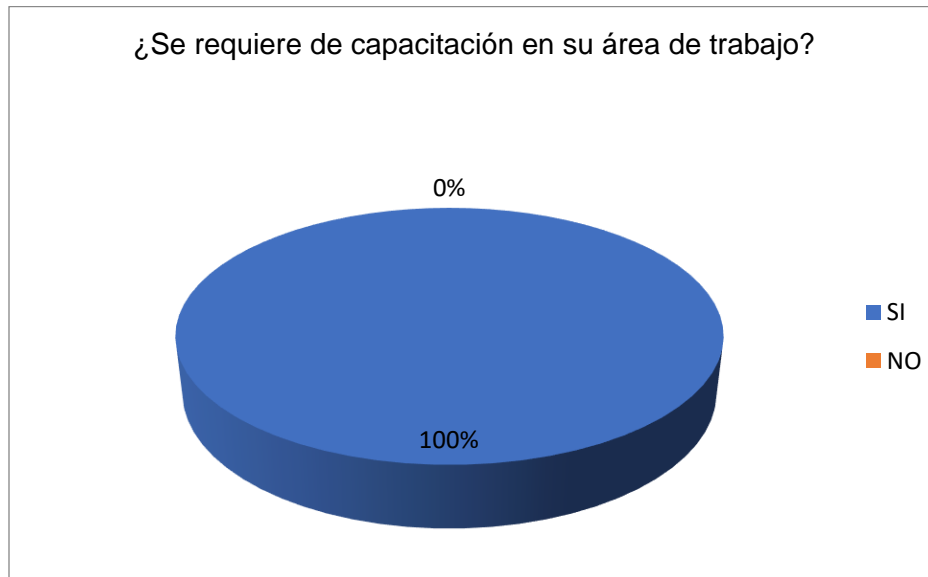
El 100% de los funcionarios encuestados conocen que el banco sí promueve la capacitación.

Tabla #8 ¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #8 ¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

El 100% de los encuestados piensan que sí se requiere de capacitación en su área de trabajo.

Tabla #9 ¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional?	Si	18	95%
	No	1	5%
	<b>Total</b>	19	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #9 ¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

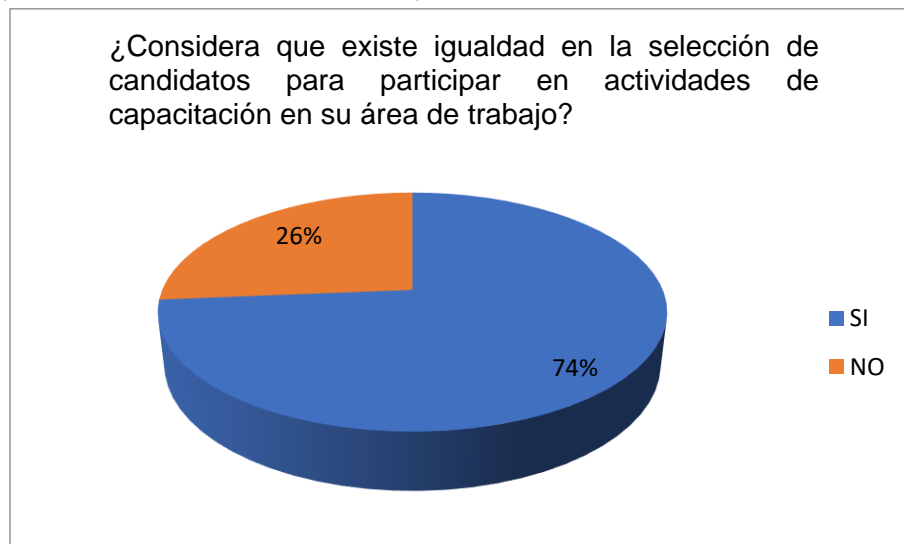
El 95% de los funcionarios dicen que la jefatura si vela por su formación personal, debido a que estos piensan que su jefatura siempre los motiva para que cada uno tenga una formación profesional dentro de la empresa, un 5% piensa que la jefatura no vela por la formación profesional.

Tabla #10 ¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos a participar en actividades de capacitación en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos a participar en actividades de capacitación en su área de trabajo?	Sí	18	95%
	No	1	5%
	<b>Total</b>	19	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #10 ¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos para participar en actividades de capacitación en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

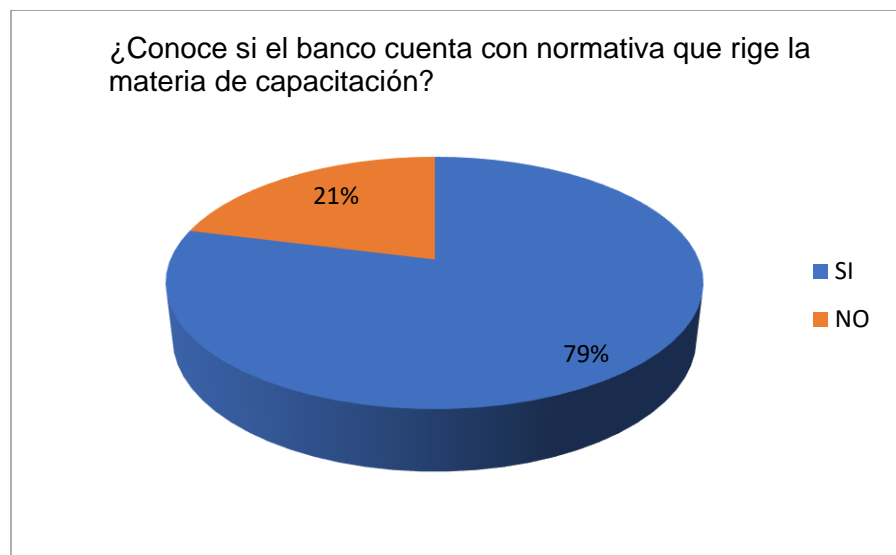
El 74% de los participantes en la encuesta opinan que, si existe igualdad en la selección de los candidatos para participar en actividades de capacitación; el otro 26% restante piensa que no existe igualdad, debido a que siempre escogen a los mismos funcionarios y no dan oportunidad a otros.

Tabla #11 ¿Conoce si el Banco cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce si el banco cuenta con normativa de que rige la materia de capacitación?	Si	15	79%
	No	4	21%
	<b>Total</b>	19	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #11 ¿Conoce si el banco cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

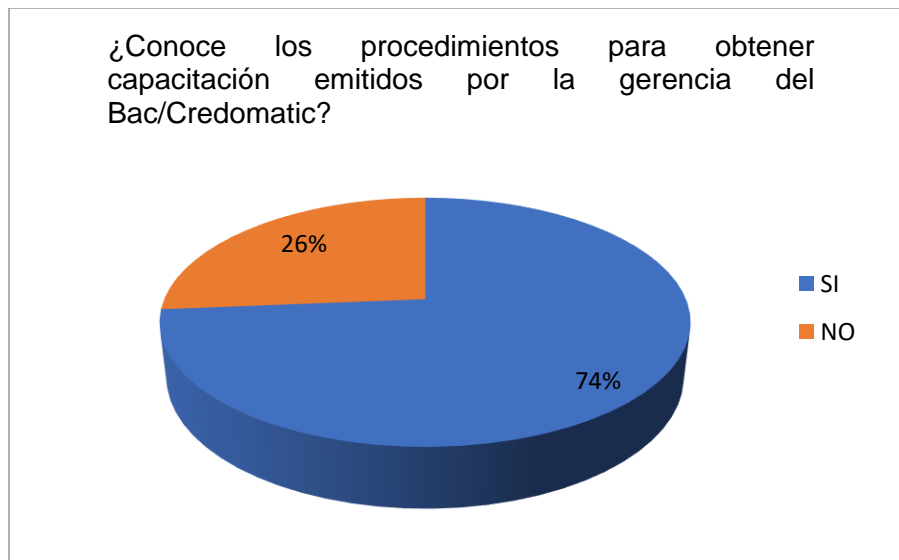
El 79% de los participantes en la encuesta, sí conocen la normativa que rige la materia de la capacitación, el 21% desconoce la normativa.

Tabla #12 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por la Gerencia del Bac/Credomatic?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación por la Gerencia de Bac/Credomatic?	Si	14	74%
	No	5	26%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #12 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por la Gerencia del Bac/Credomatic?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

El 74% de los funcionarios, sí conocen los procedimientos para obtener la capacitación que emite la gerencia de Bac/Credomatic, el 26% de los restantes no conocen los procedimientos para obtener capacitación.

Tabla #13 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?	Si	18	95%
	No	1	5%
	<b>Total</b>	19	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #13 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

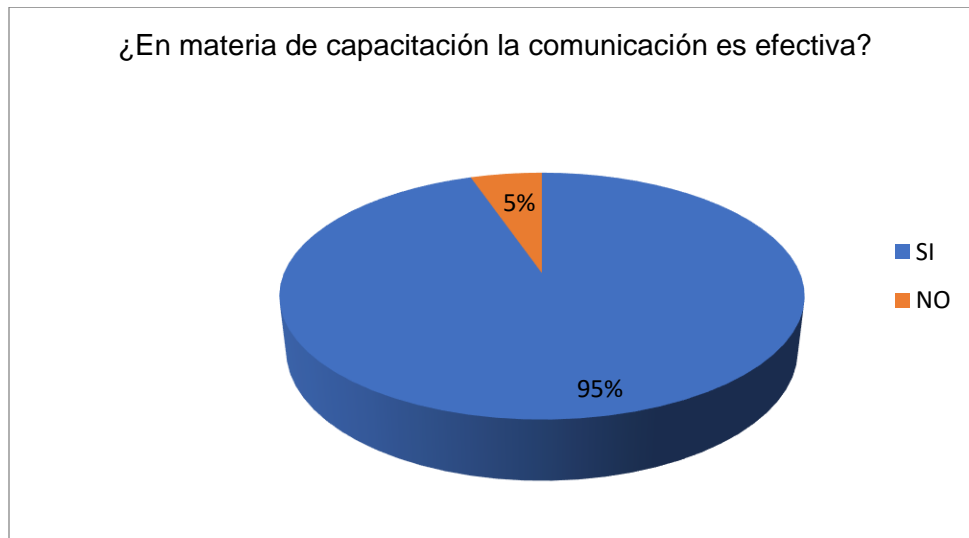
El 95% de los encuestados opinan que sí se realizan charlas para compartir conocimientos y experiencias, y solo el 5% responde que no se realizan ese tipo de charlas.

Tabla #14 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?	Si	18	95%
	No	1	5%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #14 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

De los funcionarios, el 95% afirma que la comunicación es efectiva en materia de capacitación, el otro 5% afirma que la comunicación no es efectiva.

Tabla #15 ¿Que sugiere para mejorarla?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué sugiere para mejorarla?	Si Sugiere	8	42%
	No Sugiere	11	58%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #15 ¿Que sugiere para mejorarla?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

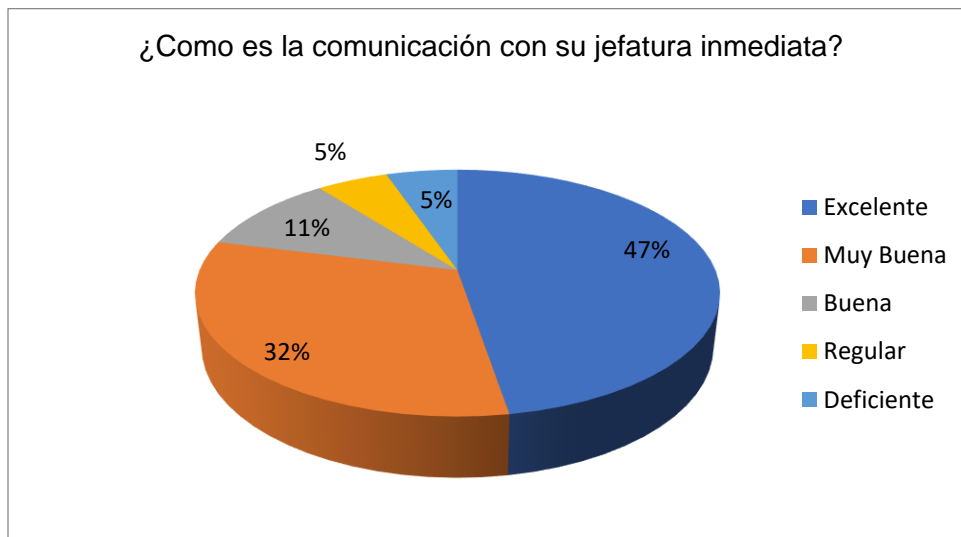
El 42% de los encuestados si sugirió ideas para mejorar la capacitación actual, entre los cuales están ; dar más capacitaciones, más dinamicas, que se utilicen más presentaciones, contar con asesores mejor preparados para capacitar al personal, utilizar de más herramientas para capacitar; otros colaboradores afirman que es bueno capacitar individualmente, entre otras, el 58% no sugirió nada con respecto al tema de capacitación.

Tabla #16 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?	Excelente	9	47%
	Muy Buena	6	32%
	Buena	2	11%
	Regular	1	5%
	Deficiente	1	5%
	<b>Total</b>		19

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #16 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

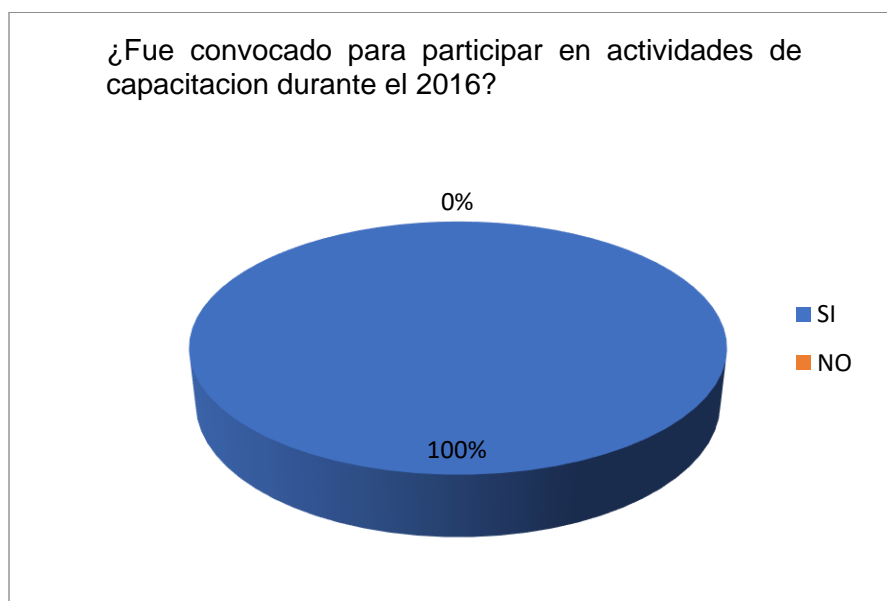
Del total de los funcionarios, un 47% opina que la comunicación con la jefatura inmediata fue excelente, un 32% dice que es muy buena, un 11% opina que es buena, también un 5% opino que la comunicación es regular y el 5% restante opina que es deficiente.

Tabla #17 ¿Fue convocado para participar en actividades de capacitación durante el año 2016?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Fue convocado para participar en actividades de capacitación durante el año 2016?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #17 ¿Fue convocado para participar en actividades de capacitación durante el año 2016?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

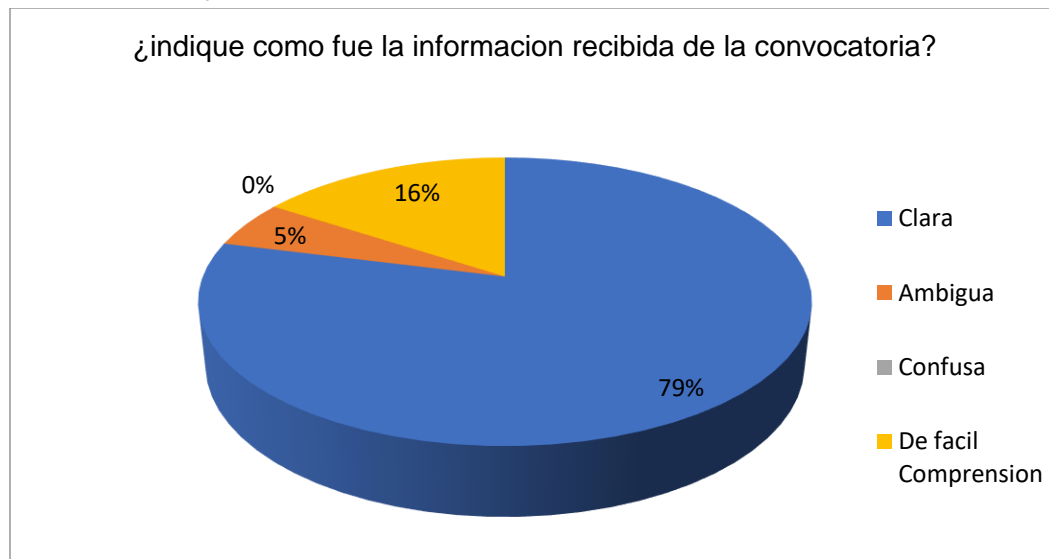
El 100% de los encuestados opinan que sí fueron convocados a participar en actividades de capacitación durante el año 2016.

Tabla #18 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?	Clara	15	79%
	Ambigua	1	5%
	Confusa	0	0%
	Fácil Compresion	3	16%
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #18 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

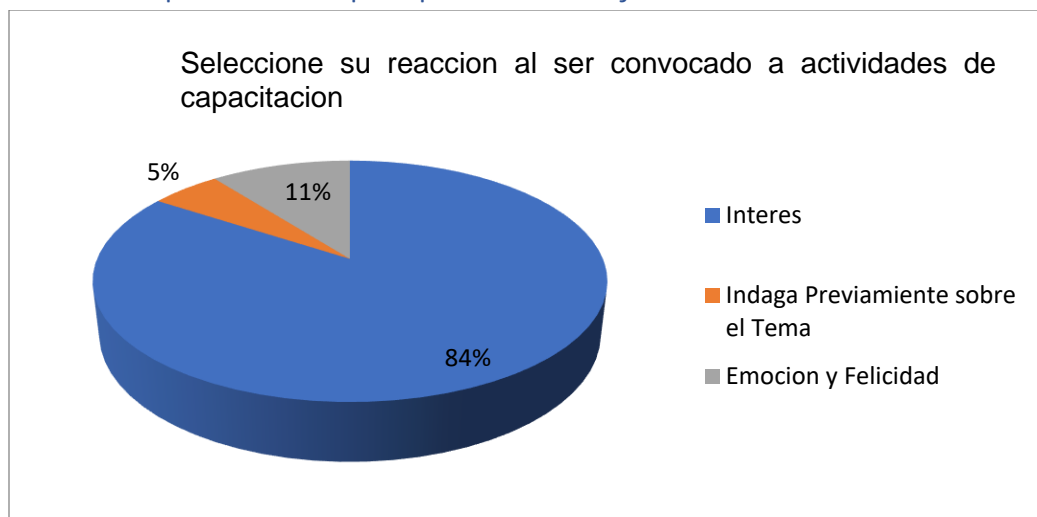
El 79% de los encuestados opinan que la información recibida acerca de la convocatoria fue clara, un 5% dice que la información recibida fue ambigua y, por último, un 16% dice que la información fue de fácil comprensión.

Tabla #19 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura.	Interes	16	84%
	Indaga previamente el tema	1	5%
	Emocion y Felicidad	2	11%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #19 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

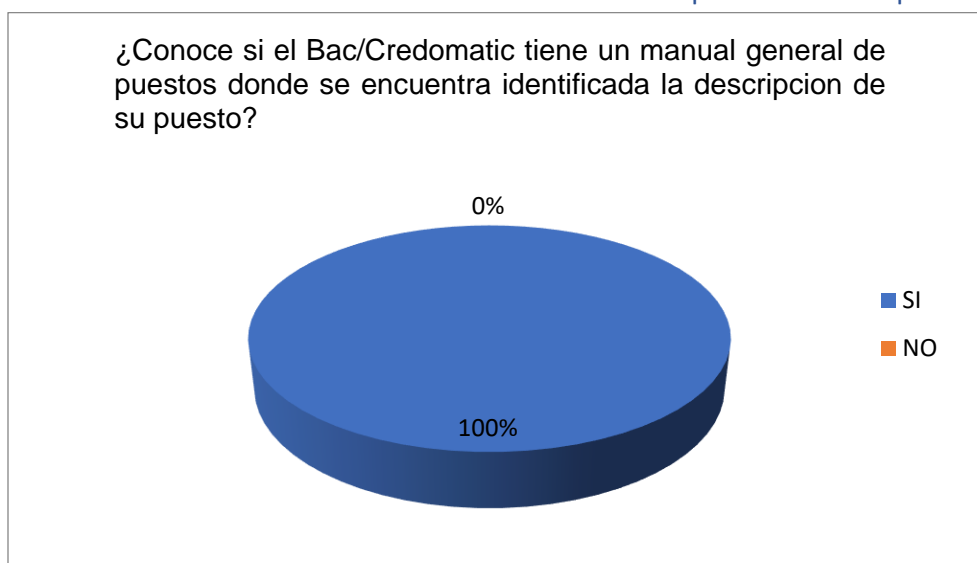
De los encuestados convocados para asistir a actividades de capacitación el 84% opinó que su reacción fue mostrar interés, un 11% de estos afirmó sentir emoción y felicidad, y un 5% restante indagó previamente acerca del tema.

Tabla # 20 ¿Conoce si el Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce si el Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #20 ¿Conoce si el Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

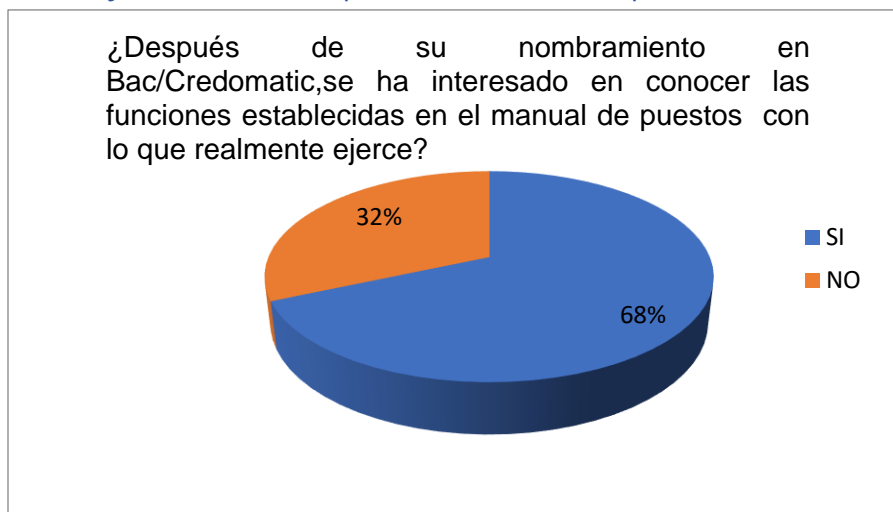
El 100% de los funcionarios conocen que Bac/Credomatic tiene un manual general de puestos.

Tabla # 21 ¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?	Si	13	68%
	No	6	32%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #21 ¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

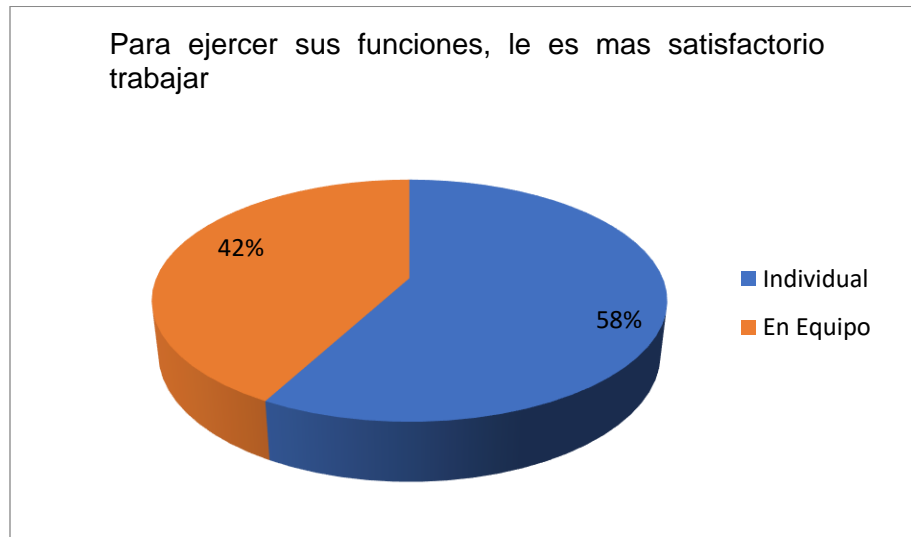
El 68% de los encuestados afirma conocer sus funciones con respecto al manual general de puestos y un 32% afirman que no se interesan en comparar funciones con el manual general de puestos.

Tabla #22 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:	En Equipo	8	42%
	Individual	11	58%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #22 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

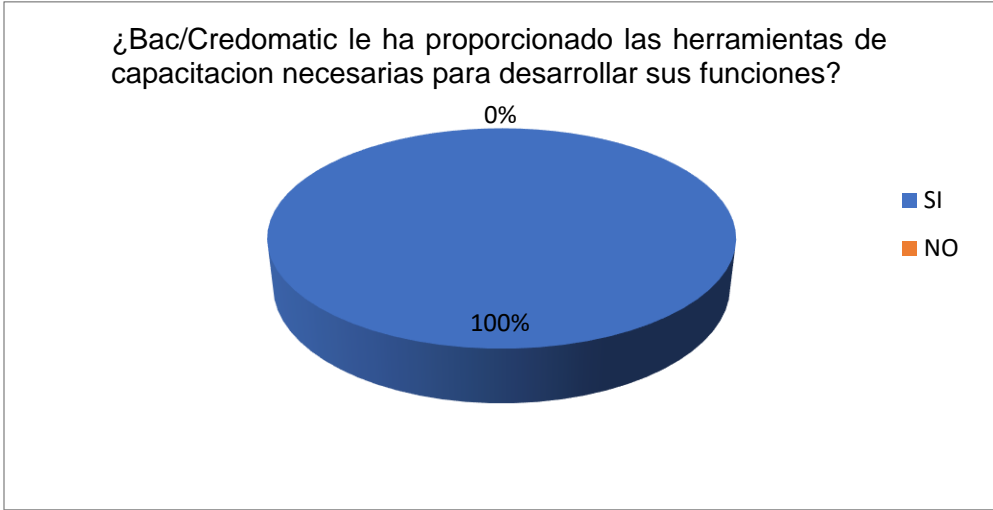
De los encuestados al 58% le ha resultado satisfactorio trabajar de forma individual, el 42% restante piensa que es mejor trabajar en equipo.

Tabla #23 ¿Bac/Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Bac/Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #23 ¿Bac Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

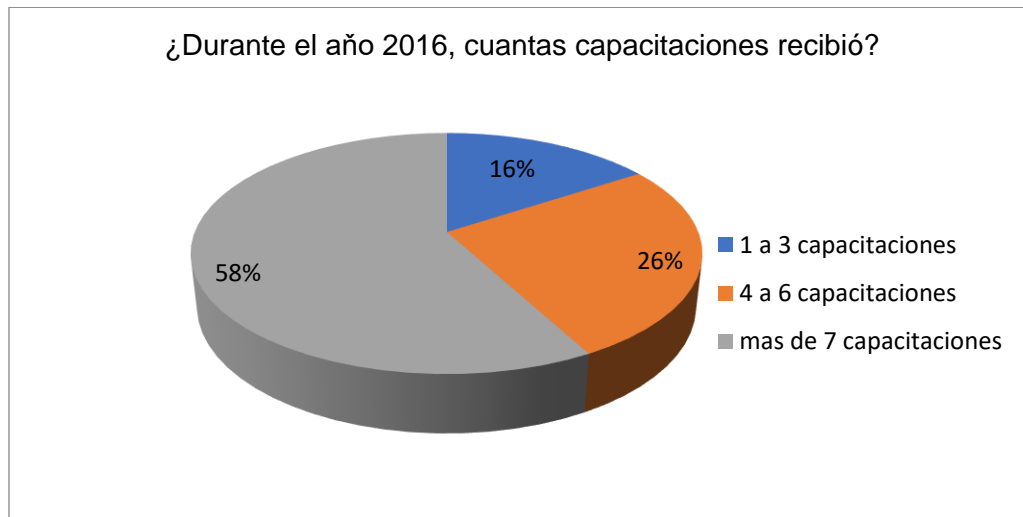
El 100% de los colaboradores participantes dice que Bac/Credomatic sí le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones.

Tabla #24 ¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?	1-3 capacitaciones	3	16%
	4-6 capacitaciones	5	26%
	Mas de 7 capacitaciones	11	58%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #24 ¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

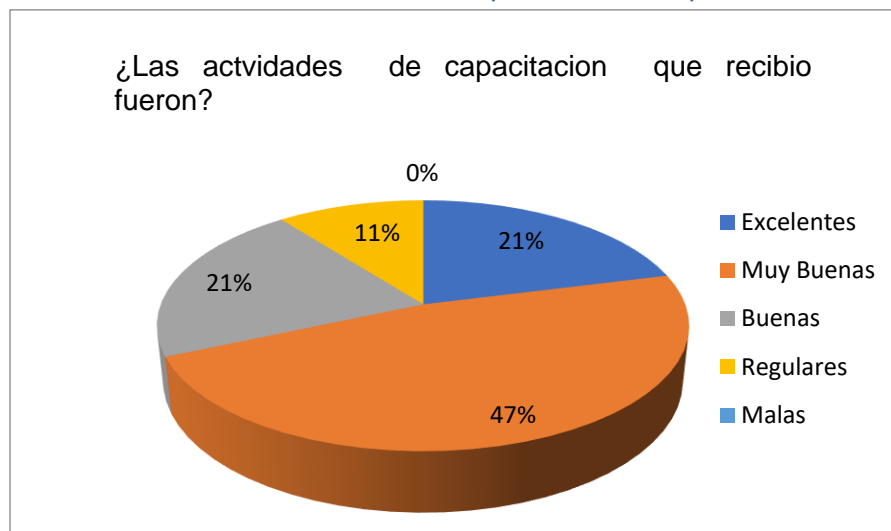
El 58% de los encuestados recibieron más de 7 capacitaciones, un 26% afirma haber recibido de 4 a 6 capacitaciones y el 16% restante 1 a 3 capacitaciones.

Tabla #25 ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?	Excelentes	4	21%
	Muy Buenas	9	47%
	Buenas	4	21%
	Regulares	2	11%
	Malas	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #25 ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

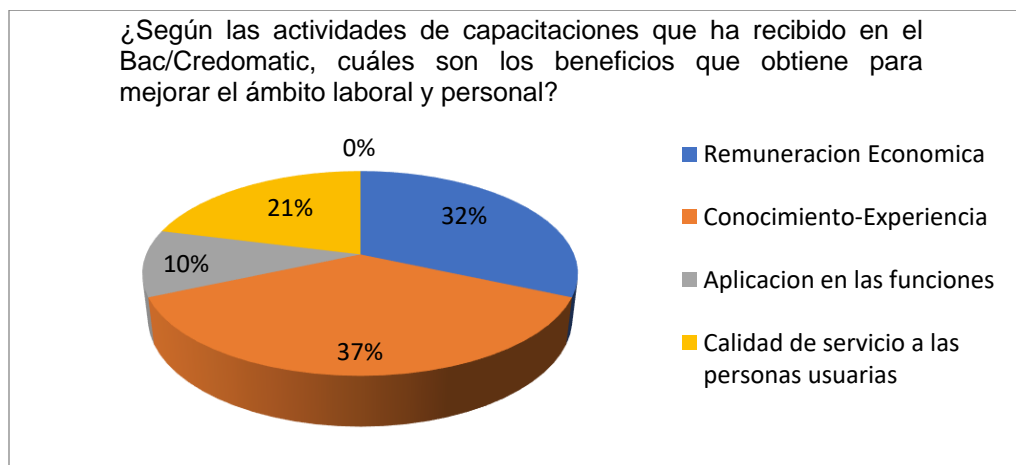
De los encuestados el 47% opinan que las capacitaciones recibidas fueron muy buenas; un 21% considera que son excelentes y buenas; y un 11% dice que las capacitaciones son regulares.

Tabla #26 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac Credomatic, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac/, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?	Remuneracion Economica	6	32%
	Conocimiento - Experiencia	7	37%
	Aplicación en las funciones	2	11%
	Calidad de servicio a las personas usuarias	4	20%
	Ninguna de las anteriores	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017**

Gráfico #26 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac/Credomatic, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?



**Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017**

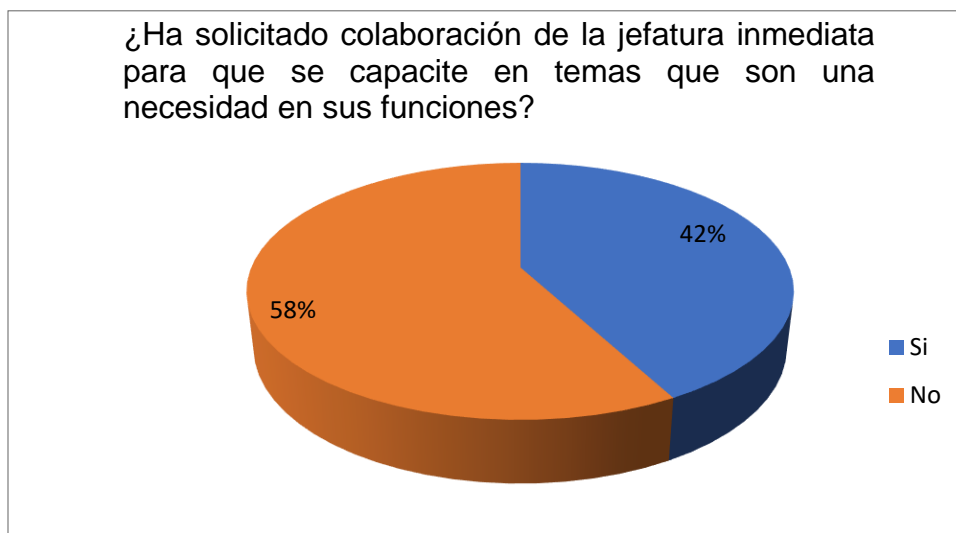
El 37% de los encuestados afirman que los beneficios que han adquirido para mejorar el ámbito laboral y personal fueron conocimiento y experiencia, un 32% menciona remuneración económica, un 21% dice calidad de servicio a las personas usuarias mientras que un 10% restante la aplicación de funciones.

Tabla # 27 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?	Si	8	42%
	No	11	58%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico # 27 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

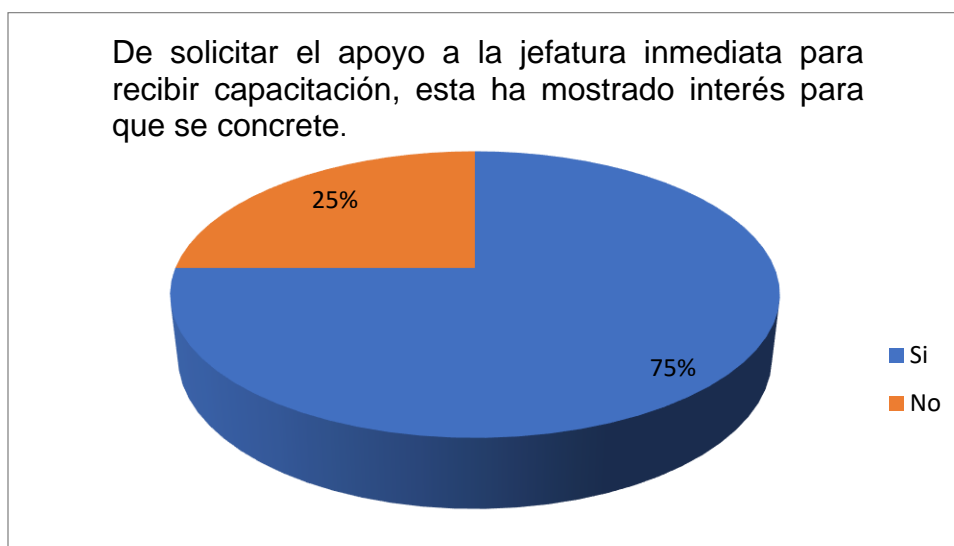
El 58% de los funcionarios indican que sí han solicitado a la jefatura inmediata que se le capacite en temas que son una necesidad en sus funciones, un 42% afirman que no ha solicitado la colaboración por parte de la jefatura inmediata.

Tabla #28 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.	Si	6	75%
	No	2	25%
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #28 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, esta ha mostrado interés para que se concrete.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

El 75% de los encuestados indican que la jefatura inmediata sí ha demostrado interés en que se capaciten, un 25% afirma que la jefatura no muestra interés en que se les capacite.

Tabla #29 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?	Si	19	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #29 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

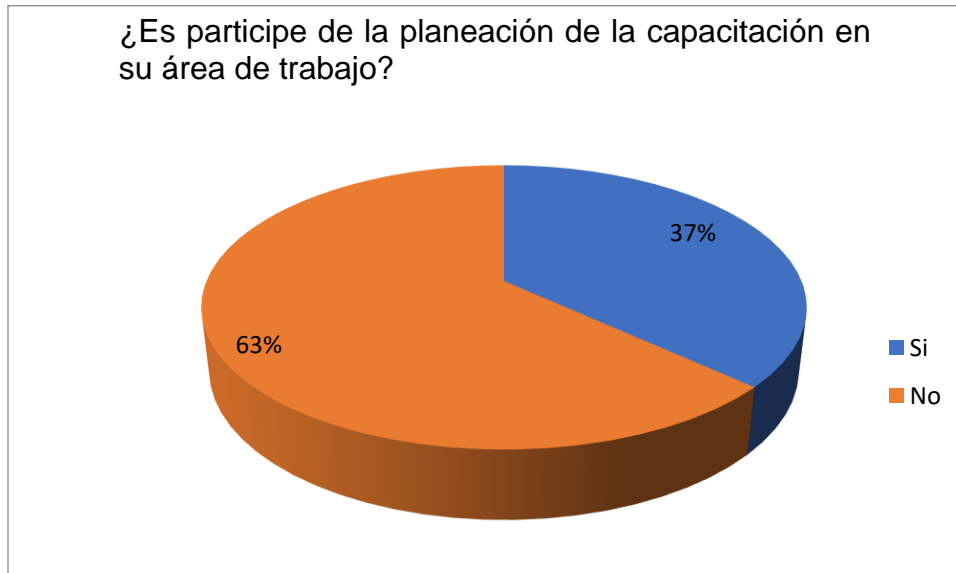
El 100% de los encuestados afirman que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral.

Tabla #30 ¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?	Si	7	37%
	No	12	63%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #30 ¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

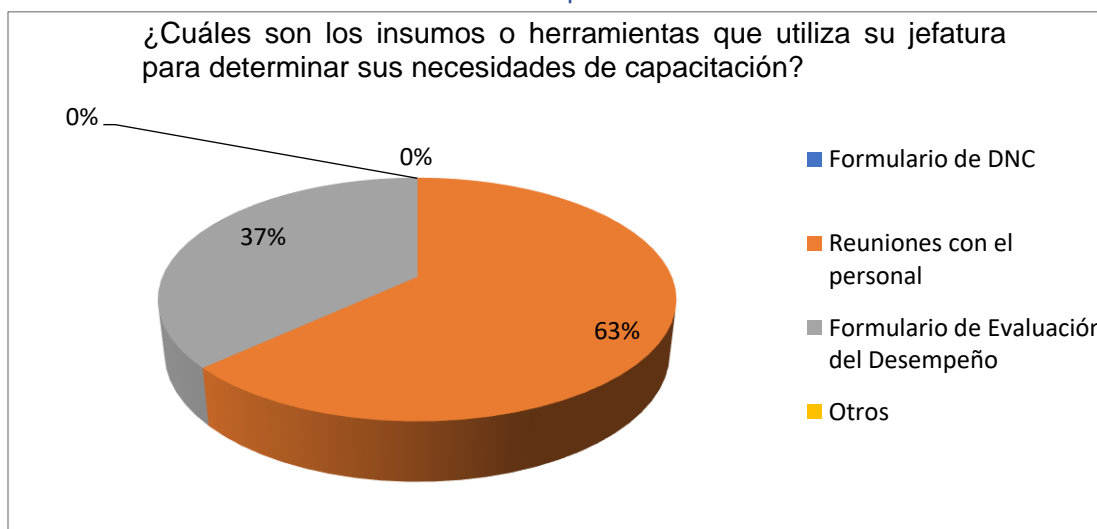
El 37% de las personas encuestadas indica que si son participes en la planeación de la capacitación en el área de trabajo; un 63% afirma que no son participes en esas planeaciones.

Tabla #31 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?	Formulario DNC	0	0%
	Reuniones con el personal	12	63%
	Formulario de evaluación desempeño	7	37%
	Otros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Grafico #31 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

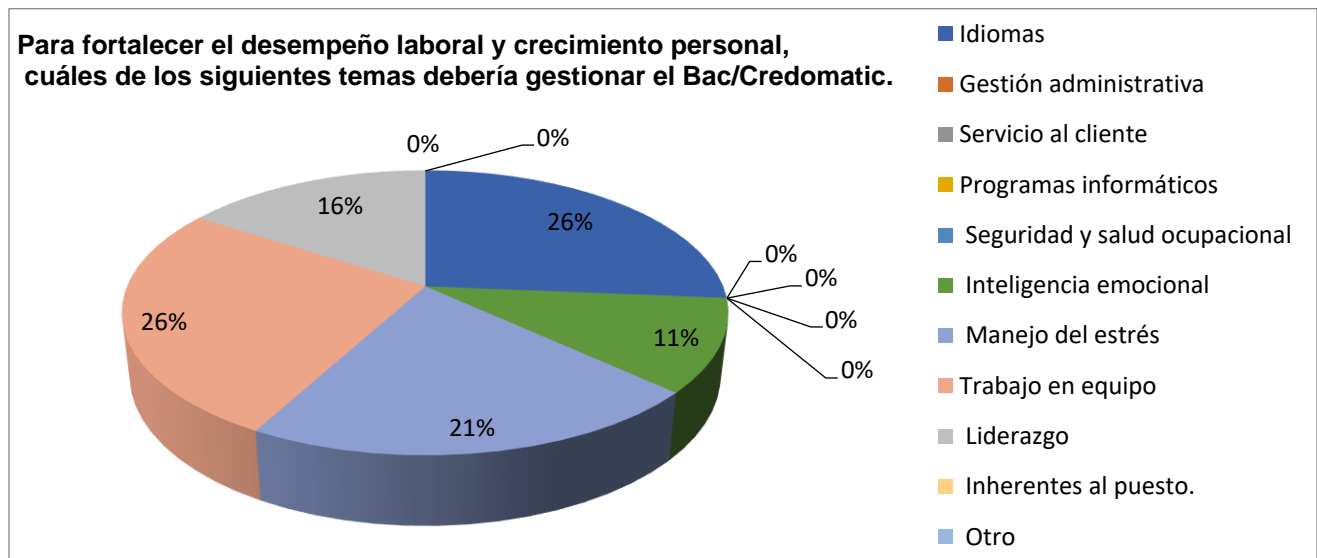
El 63% de los encuestados indican que la jefatura utiliza como herramienta para determinar necesidades de capacitación reuniones con el personal y el restante 37% utilizan un formulario de evaluación del desempeño.

Tabla #32 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic.	Idiomas	5	26%
	Gestion Administrativa	0	0%
	Servicio al Cliente	0	0%
	Programas Informáticos	0	0%
	Seguridad y Salud Ocupacional	0	0%
	Inteligencia Emocional	2	11%
	Manejo del Estrés	4	21%
	Trabajo en Equipo	5	26%
	Liderazgo	3	16%
	Inherentes al Puesto	0	0%
	Otros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #32 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

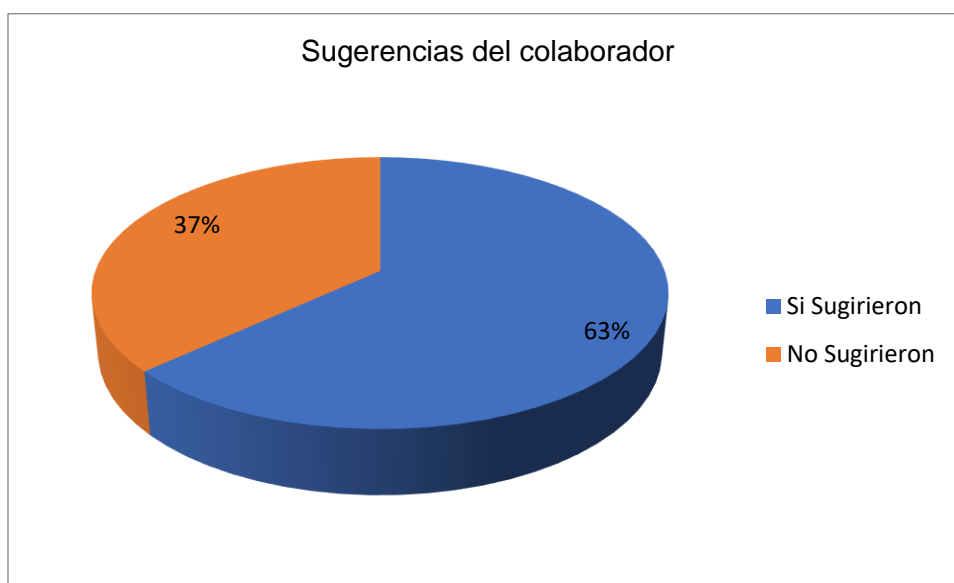
El 26% de los encuestados señalan que para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, Bac/Credomatic deberá gestionar los temas de idiomas y trabajo en equipo, un 21% indican que fortalecer el manejo del estrés; un 16% indica que sería el liderazgo y, por último, el 11% afirma que deberá fortalecer la inteligencia emocional.

Tabla #33 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual	Sí Sugirieron	12	63%
	No Sugirieron	7	37%
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

Gráfico #33 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Bac/Credomatic Sucursal Tibás, Octubre 2017

El 63% de los encuestados sí sugirieron ideas para mejorar la capacitación actual, entre ellas; dar más capacitación a la parte del conocimiento; capacitar lo necesario según el puesto que se trabaje, el capacitador debe estar previamente preparado antes de exponer, ofrecer capacitaciones más dinámicas, otros colaboradores afirman que es bueno capacitar individualmente, entre otras, y un 37% no sugiere nada con respecto al tema de capacitación actual.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior al análisis de las encuestas aplicadas al personal de Bac/Credomatic sucursal Tibás se llegó a las siguientes conclusiones:

## **Conclusiones**

-Del total de los encuestados de Bac/Credomatic de la sucursal Tibas son 6 hombres y 13 son mujeres.

-De ese total de los encuestados 14 colaboradores tienen edades comprendidas entre los 18 y 20 años y 5 colaboradores tienen edades que oscilan entre los 29 a 39 años.

-También en ese grupo encuestado se encuentran 12 colaboradores que afirman tener 1 a 4 años de trabajar para la organización, 4 colaboradores afirman que tienen de 4 a 7 años y 3 colaboradores afirman que tienen mas de 7 años.

-Del total de los encuestados, 1 colaborador afirma que tiene un nivel de escolaridad de primaria, 9 colaboradores indican que tienen bachiller de secundaria, 7 colaboradores afirman que tienen un nivel de escolaridad universitaria, 2 colaboradores presentan un nivel de licenciatura.

Del total de los encuestados 8 colaboradores son del área de servicio al cliente, 7 colaboradores son del área de cajas y 4 colaboradores son del área gerencial.

## **Variable #1 Proceso de capacitación actual**

### **Indicador 1 y 2: Procedimientos y Normativa**

La totalidad de los encuestados afirman que la capacitación es muy importante y consideran que el banco si promueve la capacitación del personal y asimismo señalan que si se requiere de capacitación en su área de trabajo, debido a la cantidad de funciones que realizan.

La mayoría de colaboradores indican que su jefatura si se preocupa por su formación profesional, un menor porcentaje de ellos afirma que la jefatura no se preocupa, y dice además afirman que sí existe igualdad en la selección de candidatos para que participen en actividades de capacitación.

Los colaboradores indican que sí conocen que en el banco hay una normativa que rige la capacitación, también afirman que si conocen los procedimientos para obtener capacitación que son emitidos por la gerencia de Bac/Credomatic; por otra parte indican que si se realizan las charlas para compartir conocimientos y experiencias con con los colaboradores que han recibido capacitaciones.

## **Variable #2 Programa de Capacitacion**

### **Indicador 3: Nivel de información y comunicación**

La mayoría de colaboradores afirman que la comunicación es efectiva con respecto al tema de capacitación, una minoría afirma que no es efectiva, también algunos de ellos indican que la comunicación con su jefatura inmediata es excelente y una mejor cantidad afirma que la comunicación con la jefatura es ineficiente.

Los colaboradores afirman que si fueron convocados para actividades de capacitación durante el año 2016, al mismo tiempo afirman que la información recibida en la convocatoria fue clara, una menor cantidad afirma que fue de fácil comprensión.

La mayoría de los funcionarios reaccionaron con interés al ser convocados para actividades de capacitación por su jefatura, un menor porcentaje reaccionó con emoción y felicidad.

### **Variable #3 Capacitaciones**

#### **Indicador 3: Perfiles de los puestos**

La totalidad de los encuestados afirman que sí conocen que Bac/Credomatic tienen un manual de puestos donde se encuentra identificada la descripción de cada puesto además indican que después de su nombramiento en Bac/Credomatic sí se han interesado en conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, esto para compararlas con las funciones actuales.

La mayoría de los colaboradores opina con respecto de las funciones asignadas: que les resulta más satisfactorio trabajar en forma individual , una minoría de ellos considera más

satisfactorio el trabajo en equipo y que Bac/Credomatic les ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones.

#### **Variable #4 Programa de Capacitacion**

##### **Indicador 5: Necesidades de Capacitacion (organización, tareas, personas)**

Un mayor porcentaje de colaboradores señala que durante el año 2016 recibieron mas de 7 capacitaciones, una menor cantidad afirma que fue de 1 a 3 capacitaciones, asimismo la mayoría indica que las capacitaciones que recibieron fueron muy buenas, la menor cantidad afirma que fueron regulares.

La mayoría de los colaboradores considera que según las capacitaciones recibidas, los beneficios obtenidos; esto les ha permitido mejorar su ámbito laboral y personal, con base en el conocimiento y la experiencia; por ende han solicitado a la jefatura inmediata que se les capacite en temas que son una necesidad en sus funciones.

De la totalidad de los colaboradores, la mayoría afirma que la jefatura inmediata sí ha mostrado interés por que se les capacite, todos los encuestados afirman que una vez recibida la adecuada capacitación mejoraría su desempeño laboral.

De los encuestados la mayoría afirma que la jefatura utiliza la herramienta o insumo en la reunión de personal, para determinar las necesidades de capacitación, la minoría afirma que se utiliza el formulario de evaluación, también los colaboradores afirman que

Bac/Credomatic debe fortalecer los temas de idiomas y trabajo en equipo; la minoría de colaboradores indican que debería de ser la inteligencia emocional.

La mayoría de los encuestados sí sugirieron ideas para mejorar la capacitación actual, tales como: dar más capacitación en la parte de aporte al conocimiento, capacitar de acuerdo al puesto que se desempeñe; el capacitador debe estar previamente preparado antes de exponer; se requieren capacitaciones más dinámicas; otros colaboradores afirman que es bueno capacitar individualmente.

## **Recomendaciones**

### **Variable #1 Proceso de capacitación actual**

#### **Indicador 1 y 2: Procedimientos y Normativa**

Este aspecto es muy importante ya que la capacitación siempre debe darse en la organización para un mejor cumplimiento de funciones, el banco siempre deberá promover la capacitación para sus colaboradores para el cumplimiento de sus metas.

La jefatura siempre deberá velar por la formación profesional de sus colaboradores de forma constante y actualizada, además la jefatura siempre debe buscar capacitaciones rotativas dirigidas a su personal, para que se faculte y se evite que participen siempre los mismos colaboradores y exista igualdad de oportunidades.

El banco debe mantener la normativa que rige para la capacitación, a fin de que se capacite a los colaboradores cuando sea necesario y se realicen charlas, lo cual es un mecanismo que ayuda a la organización, porque con esto se comparte los conocimientos con los demás colaboradores y esto refuerza la capacitación en sitio.

## **Variable #2 Programa de Capacitación**

### **Indicador 3: Nivel de información y comunicación**

Siempre la comunicación en las capacitaciones debe ser efectiva, en razón de que el mensaje debe quedar claro y entendible para todos los colaboradores, también la comunicación de los colaboradores con la jefatura siempre debe ser excelente y fluída, lo cual ayuda a que el colaborador manifieste sus necesidades y aportes para que sean consideradas en las capacitaciones que la jefatura brinde.

Siempre se debe tomar en cuenta a todos los colaboradores en las capacitaciones que sean necesarias, esto para fortalecer su crecimiento profesional y para mantener uniformidad de información y actualización de conocimientos y técnicas aptas para el mejoramiento del desempeño laboral y cada vez que se capacite al personal; la información siempre debe ser clara esto para un mayor entendimiento. Cada vez que se vaya a capacitar al personal se debe despertar el interés y promover la indagación de algún proceso que no haya quedado claro.

### **Variable #3 Capacitaciones**

#### **Indicador 3: Perfiles de los puestos**

El banco debe contar siempre con un Manual general de puestos, para que puedan realizar bien sus funciones y la jefatura de la sucursal tiene como fin primordial que los colaboradores estén revisando periódicamente los procesos antes de realizar sus gestiones y considerar los cambios sugeridos, mediante la consulta del Manual general de puestos.

La organización laboral del personal operativo debe considerar el trabajo en equipo, para agilizar las funciones y un buen desempeño en el cumplimiento de las metas propuestas, además Bac/Credomatic debe siempre facilitar y ofrecer las herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan capacitarse de la mejor manera.

### **Variable #4 Programa de Capacitación**

#### **Indicador 5: Necesidades de Capacitación (organización, tareas, personas)**

La empresa siempre debe presupuestar las capacitaciones que sean necesarias para su personal, con objeto de cubrir todas las áreas de trabajo en la sucursal y porque las actividades de capacitación deben ser claras, fáciles de entender y propicias para el personal, y que las dudas latentes se aclaren en ese momento..

Los beneficios de la capacitación siempre deben reflejarse en el ámbito laboral y personal, que le permite a los colaboradores realizar sus funciones de una mejor manera y la jefatura

siempre debe estar atenta en el momento en que su personal le solicite ayuda respecto de la capacitación.

La jefatura siempre debe presentar un interés por ayudar a sus empleados para que sean capacitados en los temas necesarios a fin de fortalecer sus conocimientos, habilidades y crecimiento laboral, generalmente la jefatura después de capacitar a su personal debe realizar una evaluación periódica, para verificar sus resultados, y detectar fallas; para hacer las debidas correcciones a tiempo, después de cada capacitación

La jefatura debe usar todas las herramientas necesarias para determinar las necesidades de capacitación de cada área, entre estas el uso del formulario del DNC, reuniones con el personal y el formulario de evaluación del desempeño, para medir el grado de capacitación , también se requiere para Bac/Credomatic el fortalecimiento en temas de capacitación debe enfocarse en varias áreas, entre las que se encuentran; idiomas, manejo del estrés, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, etc.

Tomar en cuenta las sugerencias que aportan los colaboradores para las capacitaciones, entre ellas que presenten mayor dinamismo, con expositores debidamente preparados en los temas tratados, con la participación de actividades en equipo e individuales, entre otras.

CAPITULO VI

PROPUESTA

## PRESENTACION

Una vez analizados los resultados obtenidos en el análisis de la capacitación que se observa en Bac/Credomatic sucursal Tibás; se pudo evidenciar que si bien la capacitación actual se encuentra aceptada hay algunos factores que deben mejorarse de modo que los colaboradores realicen sus gestiones con el mayor agrado posible.

En razón de lo anterior, se presenta la siguiente propuesta, la cual detalla las acciones que podrían implementarse en la sucursal de Tibás con la finalidad de solucionar las debilidades que se pudieron captar durante el estudio, con el fin de mejorar la capacitación y los colaboradores trabajen en un ambiente agradable para el cumplimiento de funciones.

La propuesta consiste en desarrollar un plan de capacitación y talleres para los colaboradores al abarcar temas que se consideran como factores de gran importancia para lograr una capacitación atractiva en la sucursal.

## PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

1-. **INSTITUCIÓN:** Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás

2-. **JUSTIFICACIÓN:** El Plan Institucional de Capacitación propuesto, se diseña para responder a las necesidades de capacitación del personal de Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás, con el propósito de resolverlas, mediante diversas medidas, acuerdos y acciones formativas, que beneficien y aumenten el desempeño labores, rendimiento y la ocupación laboral propias de la institución realizadas en los diferentes procesos de trabajo

Las actividades que se desarrollan, ejecutan estarán vinculadas con las políticas internas las políticas internas de Bac/Credomatic de la sucursal de Tibás establecidas por la

Gerencia General de Bac/Credomatic y las necesidades declaradas por los colaboradores en los cuestionarios aplicados.

## ALCANCES

La propuesta busca que los colaboradores adquieran conocimientos sobre temas relacionados con la capacitación a fin de desarrollar no solo conocimientos, sino habilidades y destrezas para un buen desempeño de las tareas asignadas para el logro de las metas.

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta con operaciones pertinentes destinadas a resolver las necesidades de capacitaciones en forma continua y adecuada; aplicadas al personal de Bac/Credomatic sucursal de Tibás, mediante un Plan Institucional de Capacitación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Específico 1: Elaborar una lista acerca de las necesidades de capacitación y sus limitaciones presentadas por los colaboradores de Bac/Credomatic sucursal de Tibás, en temas relacionados con el proceso de capacitación.

Específico 2: Presentar temas de capacitación y talleres sobre las necesidades observadas durante la realización de la investigación.

Específico 3: Elaborar un Plan Institucional de Capacitación y talleres sobre los temas expuestos por los colobadores para ser aplicado en el año 2018.

## PROPUESTA

Analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, aunque si bien es cierto se obtuvieron resultados satisfactorios respecto a la capacitación resulta importante tomar medidas para mejorar aspectos que son de gran importancia y que se captaron como deficientes y de igual modo implementar actividades para mantener la capacitación en óptimas condiciones. En razón de lo anterior, la propuesta va en diferentes enfoques considerando cada uno de los aspectos según se muestra de seguido:

### **Tema 1 El proceso de capacitación actual**

Para tratar el tema referente al proceso de capacitación actual se propone una charla dirigida a todo el personal de Bac/Credomatic sucursal de Tibás.

#### **Objetivo:**

Que los colaboradores perciban la importancia de la capacitación como una herramienta útil y necesaria para el alcance de las metas establecidas, relacionada con el trabajo en equipo, inteligencia emocional, practica de idiomas, un buen manejo del estrés; con el fin de generar acciones competitivas y un mejor desempeño laboral y personal.

#### **Contenido:**

1. Definición de capacitación..
2. Conceptos básicos relacionados con la capacitación.
3. Importancia de la capacitación.
4. Funciones de la capacitación.
5. Elementos de la capacitación.

6. El proceso de la capacitación.
7. La capacitación en las organizaciones.
8. Medios de capacitación utilizados en las empresas.

**Cantidad de grupos:**

Un grupo de diez colaboradores y un grupo nueve colaboradores.

**Duración:**

Dos horas por sesión, dos sesiones semanales durante un mes.

**Descripción de la charla:**

Tal como se mencionó, anteriormente, la charla se divide en dos sesiones. La primera se orienta a conocer la parte teórica relacionada con el tema de las necesidades de capacitación y sus limitaciones. La segunda sesión se enfoca en la parte práctica con los temas referentes a la primera sesión.

**I sesión: Desarrollo de los siguientes temas:**

1. Definición de capacitación.
2. Conceptos básicos relacionados con la capacitación.
3. Importancia de la capacitación.
4. Funciones de la capacitación.
5. Elementos de la capacitación.
6. El proceso de la capacitación.
7. La capacitación en las organizaciones.

8. Medios de capacitación utilizados en las empresas.

## **II sesión: Desarrollo de las siguientes actividades:**

### **Caso # 1**

Presentación de una charla por medio de un capacitador donde se da un problema o conflicto con algún cliente, se utiliza tres pautas de lenguaje: exposición, indagación y la propuesta.

### **Caso #2**

Presentación de un problema con un cliente, se deben dar tres ideas de como solucionar rápidamente el problema del cliente

### **Responsables:**

Dirección de talento humano de Bac/Credomatic sucursal de Tibás.

y la jefatura inmediata de Bac/Credomatic sucursal de Tibás.

### **Recursos:**

#### **Parte teórica**

- Sala de capacitación
- Mobiliario
- Equipo audiovisual
- Computadora
- Hojas
- Lapiceros y lápices.
- Alimentación.

## **Parte práctica**

### **Juego de Tarjetas**

- Seis Tarjetas de diferentes colores: en ella escritas las palabras: exponer, indagar y proponer.
- Se expone un problema a todos los equipo, ellos deben de trabajar en equipo para presentar sus exposiciones con respecto al problema sucitado.
- Cuentan con 15 minutos para que puedan razonar sobre el problema y sacar sus propias conclusiones.
- Un líder del grupo expone sus ideas que fueron realizadas por todos los miembros del equipo.

### **Juego: Tecnica 6.3.5**

- Se realizan equipos de seis colaboradores.
- Se expone un tema.
- Tienen cinco minutos para crear tres ideas breves por equipo al final se tendrán dieciocho ideas de las cuales se toma en cuenta las tres mejores ideas sobre el caso expuesto.

## **Tema 2 Programas de capacitación:**

**Objetivo:** Que los colaboradores conozcan a profundidad los programas de capacitación que se tienen en Bac/Credomatic para un mejor aprovechamiento de esta herramienta, con esto ayude a la mejora de sus funciones y al cumplimiento de las metas establecidas.

### **Contenido:**

En el área de cajas los temas a desarrollar son:

- Retiros y depósitos de cuentas bancarias.

- Depósitos centroamericanos.
- Reporte de Operaciones en Efectivo (ROE).
- Pago de Impuestos.
- Pago de seguros de la C.C.S.S.
- Transferencias sinpe.
- Cambio de cheques.

En el área de servicio al cliente los temas a desarrollar son:

- Transferencias Internacionales
- Transferencias Internacionales otra moneda (RO)
- Contracargos en tarjetas de debito y crédito.
- Tarjetas de crédito: cambio de tipo, renovación, pérdida y robo, etc.
- Sistema UMO (creación de tarjetas de crédito en sitio).
- Apertura de cuentas físicas y jurídicas.
- Elaboración de certificados a plazo.

**Cantidad de grupos:**

Un grupo de siete colaboradores y un grupo doce colaboradores.

**Duración:**

Dos horas por sesión, dos sesiones semanales durante un mes.

**Descripción de la charla:**

Como se mencionó anteriormente la charla se divide en dos sesiones. La primera se orienta a conocer la parte teórica relacionada con el tema de las necesidades de capacitación y sus limitaciones. La segunda sesión se enfoca en la parte práctica con los temas referentes a la primera sesión, en este tema se divide por área de cajas y área de servicio al cliente.

## **I sesión: Desarrollo de los siguientes temas:**

En el área de cajas los temas a desarrollar son:

- Retiros y depósitos de cuentas bancarias.
- Depositos centroamericanos.
- Resporte de Operaciones en Efectivo (ROE).
- Pago de Impuestos.
- Pago de seguros de la C.C.S.S.
- Transferencias sinpe.
- Cambio de cheques.

En el área de servicio al cliente los temas a desarrollar son:

- Transferencias Internacionales
- Transferencias Internacionales otra moneda (RO)
- Contracargos en tarjetas de debito y crédito.
- Tarjetas de crédito: cambio de tipo, renovación, pérdida y robo, etc.
- Sistema UMO (creación de tarjetas de crédito en sitio).
- Apertura de cuentas físicas y jurídicas.
- Elaboracion de certificados a plazo.

## **II sesión: Desarrollo de las siguientes actividades:**

Actividades del área de cajas:

### **Caso #1**

-Casos prácticos de cuando un cliente se presenta a realizar un ROE y este a su vez posee poco tiempo para realizar el tramite.

-Cada cajero debe exponer el paso a paso que ellos realizan para hacer el trámite más rápido.

-Se compara con los procedimientos ya indicados en el Manual general de puestos.

-Se realizan conclusiones con los cajeros y se les indica cuál de ellos se apega más a los procedimientos.

-Tienen un tiempo de 10 minutos para realizar la actividad

-Se recaban conclusiones de todos los cajeros.

-Se da una retroalimentación de la actividad.

## **Caso #2**

-Casos prácticos de cuando se realizan cambios de cheques a nombre de personas físicas o a nombre jurídico.

-Los cajeros deben de hacer un script de los puntos importantes a revisar en los cheques a fin de realizar las gestiones.

-se revisan los script de cada uno de ellos.

-Se recaban conclusiones de todos los cajeros.

-Se da una retroalimentación de la actividad.

Actividades del área de servicio al cliente:

## **Caso #1 Elaboración de Certificado de Depósito a Plazo (CDP)**

-Se forma un grupo de cuatro colaboradores y otro de tres colaboradores.

-A cada grupo se le entrega hojas en blanco para realizar la actividad

- Se le entrega un caso práctico de un CDP que un cliente desea.

-Cada grupo cuenta con 20 minutos para elaborar el certificado.

- Al finalizar el tiempo se recogen las hojas.
- Se revisan los certificados de cada grupo.
- A cada grupo se le indica los errores cometidos a cada grupo (si es que los presentan)
- Por último se da un “feedback” a los colaboradores de servicio al cliente.

## **Caso #2 Apertura de Cuentas Jurídicas y Físicas**

- Se realiza un grupo de cuatro colaboradores y otro de tres colaboradores.
- A cada grupo se le entrega hojas en blanco para realizar la actividad
- Se le entrega un caso practico de una de apertura de cuentas jurídicas y otro caso de cuentas físicas.
- Cada grupo cuenta con 10 minutos para elaborar el certificado.
- Anotar los requisitos para la apertura de cada cuenta.
- Al finalizar el tiempo se recogen las hojas.
- Se revisan los requisitos escritos por cada grupo.
- Se revisan con los lineamientos establecidos para la apertura de cuentas jurídicas y físicas
- Se les indica los errores cometidos a cada grupo (si es que los presentan)
- Por último se da un “feedback” a los colaboradores de servicio al cliente.

### **Responsables:**

Dirección de talento humano de Bac/Credomatic sucursal de Tibás.

y la jefatura inmediata de Bac/Credomatic sucursal de Tibás.

### **Recursos:**

#### **Parte teórica**

- -Sala de capacitación.

- -Mobiliario.
- Capacitador.
- -Equipo audiovisual.
- Computadora.
- Hojas.
- Lapiceros y lápices.
- Alimentación.

### **Parte práctica**

-Material Informativo

-Material práctico

### **PRESUPUESTO**

El presupuesto se presenta de manera individual para cada actividad propuesta considerando sus variaciones.

Para presentar los datos se realizó consulta a las siguientes empresas:

- \* ARISOL Consultores.
- \* Gente de Tradición.
- \* Servicio de Catering Service Corseca, Eventos Fantasía.

**Charla de Capacitacion:**

Será impartido por los colaboradores de Recursos Humanos de Bac/Credomatic, contempla tanto la opción de adquirir refrigerio con un servicio catering o bien comprar refrigerio en supermercado:

Charla de Capacitación GRUPO DE 19 PARTICIPANTES		
Opción	Refrigerio con Servicio Catering	Refrigerio sin Servicio Catering
Precio aproximado por persona	¢7.000,00	¢5.500,00
Monto por grupo por sesión	¢133.000,00	¢104.000,00

#### Charla de Programas de Capacitación:

Para la charla de programas de capacitación se muestran tres opciones las cuales se describen a continuación:

**Económico:** La empresa debe asumir la alimentación y las instalaciones.

**Estándar:** Incluye alimentación e instalación.

Charla de Programas de Capacitación Area de Cajas GRUPOS DE 7 PARTICIPANTES			
Opción	Económico	Estándar	Premium
Precio aproximado por persona	¢23.560,00	¢34.740,00	¢45.920,00
Monto por grupo	¢164.920,00	¢243.180,00	¢321.440,00

Charla de Programas de Capacitación  
 Area de Servicio al Cliente  
 GRUPOS DE 8 PARTICIPANTES

Opción	Económico	Estándar	Premium
Precio aproximado por persona	¢23.560,00	¢34.740,00	¢45,920.00
Monto por grupo	¢188.480.00	¢277.920,00	¢367.360.00

**Presupuesto General**

Capacitación			
	Económico	Estándar	Premium
Servicio al Cliente	¢188.480.00	¢277.920,00	¢367.360.00
Cajas	¢164.920.00	¢243.180,00	¢321.440.00
<b>Total</b>	<b>¢353.400.00</b>	<b>¢521.100,00</b>	<b>¢688.800.00</b>

## Cronograma de Capacitacion Servicio al Cliente

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Pensiones	Seguros	Cuentas Bancarias	Tarjetas Credito	Transferencias Internacionales	Certificados
Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Certificados	Transferencias Internacionales	Tarjetas Credito	Cuentas Bancarias	Seguros	Pensiones

## Cronograma de Capacitacion Cajas

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Depositos	Cambio de Cheques	Seguros	Deteccion de billetes falsos	Deposito Centroamericano	Retiros de Efectivo
Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Deteccion de billetes falsos	Seguros	Cambio de Cheques	Retiros de Efectivo	Depositos	Deposito Centroamericano

## BIBLIOGRAFIA

## LIBROS

- Bernal Torres César Augusto (2013) Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México, Pearson Educación. Edicions de la Universitat de Lleida
- Dessler Gary y Varela Ricardo, (2011) Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, México, Pearson Educación
- Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial, México. Editorial McGraw-Hill
- Münch Galindo Lourdes, (2011) Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, México Pearson Educación
- Newstrom John W, (2011) Comportamiento humano en el trabajo, México, Editorial McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez Sergio (2012) Introducción a la Administración México, Editorial McGraw-Hill.
- Torres Bernal, (2014) Introducción a la administración de las organizaciones, Editorial Pearson.
- Benavídez Pañeda Javier, (2014) Administración, España, Editorial McGraw-Hill.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz, (2013) Elementos de la Administración, Editorial McGraw-Hill.
- Bernal Torres & Sierra Arango, (2013) Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, Colombia, Editorial Pearson.
- Werther William, (2014), Administración de Recursos Humanos. Estados Unidos, Editorial McGraw-Hill.

## SITIOS WEB

- <http://www.baccredomatic.com>

ANEXO

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**  
TESIS

Instrumento para evaluar el programa de capacitación aplicado a los colaboradores del Bac Credomatic en la sucursal de Tibás en el año 2016.

**Estimado/a Compañero/a:**

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el programa de capacitación; agradecemos su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

**A. DATOS GENERALES**

1. ¿Género?

- a. Masculino                      b. Femenino

2. ¿Cuál es su edad actual?

( ) 18 a 28

( ) 29 a 39

( ) 40 a 50

( ) 51 en adelante

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la sucursal de Tibás de Bac Credomatic?

Menos de 1 año

De 1 a 4 años

De 4 a 7 años

Más de 7 años

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria

Bachiller de Secundaria

Universitaria

Licenciatura

5. ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Banco?

a.  Servicio al Cliente

b.  Cajas

c.  Gerencia

6. ¿Considera importante la capacitación?

Sí  No

7. ¿Conoce usted si el Banco promueve la capacitación del personal?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

8. ¿Se requiere de capacitación en su área de trabajo?

Sí  No

9. ¿Podría decir que su jefatura vela por su formación profesional?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

---

10. ¿Considera que existe igualdad en la selección de candidatos a participar en actividades de capacitación en su área de trabajo?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

**VARIABLE N° 1: PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL**

**Indicadores 1 y 2: Procedimientos y Normativa**

11. ¿Conoce si el Banco cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?

Sí  No

12. ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por la Gerencia del Bac Credomatic ?

Sí

No

13. ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?
- Sí  No

**VARIABLE Nº 2: Programa de Capacitación**

**Indicador 3: Nivel de información y comunicación**

14. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?
- Sí  
 No

15. ¿Que sugiere para mejorarla?

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?

Excelente       Muy buena     Buena     Regular  
 Deficiente

17. ¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el año 2016?

Sí  
 No, Pase a la pregunta 28

18. ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

Clara     Ambigua    Confusa    De fácil comprensión  
 Otro, especifique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.

Interés por adquirir conocimiento     Preocupación  
 Emoción / felicidad                       Desmotivación / aburrimiento

- Indagar previamente sobre el tema  
 Otra, Especifique
- 

**VARIABLE Nº 3: CAPACITACIONES**

**Indicador 4: Perfiles de los puestos**

20. ¿Conoce si el Bac Credomatic manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?  
 Si  No
21. ¿Después de su nombramiento en el Bac Credomatic, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?  
 Si  No
22. Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:  
 En forma individual  En equipo
23. ¿Bac Credomatic le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?  
 Si  No

**VARIABLE Nº 4: PROGRAMA DE CAPACITACION**

**Indicador 5: Necesidades de capacitación (Organización, Tareas, Personas)**

24. ¿Durante el año 2016, cuántas capacitaciones recibió?  
 1 a 3  
 4 a 6  
 Más de 7  
 Ninguna, Pase a la pregunta 28
25. Las actividades de capacitación que recibió fueron:  
 Excelentes  Muy buenas  Buenas  Regulares

Malas

26. ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en el Bac Credomatic, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? Indicar las opciones que considera pertinentes.

- Remuneración económica
  - Conocimiento / experiencia
  - Aplicación en las funciones
  - Calidad de servicio a las personas usuarias
  - Ninguna de las anteriores
  - Otro, Especifique
- 

27. ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?

- Si
- No, Pase a la pregunta N° 31

28. De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.

- Sí
  - No
- ¿Por qué?
- 
- 

29. ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?

Sí,

¿Cómo? \_\_\_\_\_

---

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. ¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?

Sí  No

31. ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?

Formulario de Detección de Necesidad de Capacitación-DNC

Reuniones con el personal

Formulario de Evaluación del Desempeño

Otros, especifique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Bac Credomatic. Indicar las opciones que considera pertinentes.

Idiomas

Gestión administrativa

Servicio al cliente

Programas informáticos

Seguridad y salud ocupacional

Inteligencia emocional

Manejo del estrés

Trabajo en equipo

Liderazgo

Inherentes al puesto.

Otro especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. En caso de sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual, favor indíquelo a continuación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---