

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 proceso de capacitación que aplica la
Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a
los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para
el año 2017.**

Paola Tatiana Gadea Mora

Tutora: MSc. Susana Araya Zamora

San José, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Paola Tatiana Gadea Mora, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1542-0779 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste 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 en 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 proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de Bac Credomatic a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017. es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 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 fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los catorce días del mes de agosto del año dos mil dieciocho.

Paola Gadea Mora 

Firma del estudiante

Cédula 115420779

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 11 de agosto del 2018

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

Estimados señores:

El estudiante **Paola Tatiana Gadea Mora**, cédula de identidad número 1-1542-0779 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del Proceso de Capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de Bac Credomatic a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017”**, 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%	20
c)	COHERENCIA 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	100

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

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

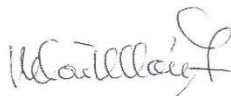
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Paola Tatiana Gadea Mora** céd 1-1542-0779, titulada "**Análisis del proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de Bac Credomatic a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017.**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 31 de Agosto de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 5 de setiembre, 2018

Señores

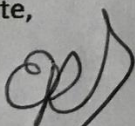
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia.

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Análisis del proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017", elaborado por la estudiante Paola Tatiana Gadea Mora, cédula 1-1542-0779, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

AGRADECIMIENTO

Primero dar gracias a Dios, por ayudarme a salir adelante, darme muchas fuerzas siempre para poder cumplir mis sueños.

A mi mamá y hermana por ser mi apoyo constante en todo el proceso de Tesis y Universidad, por ser parte de mis fuerzas y motivación para salir adelante y gracias por su amor real.

Gracias a mi tutora Susana Araya por aceptar mi tesis, ser mi apoyo y guía en este proceso tan importante.

A todo el personal de la Dirección Regional de Riesgo y a Recursos Humanos Regional de BAC CREDOMATIC por apoyarme en mi período de tesis.

DEDICATORIA

Esta dedicatoria primero se la quiero realizar a Dios, por respaldar siempre mis sueños y por ayudarme a pesar de muchos obstáculos a superarme como persona y desarrollarme como una profesional.

Luego se la quiero dedicar a las personas más importantes en mi vida, la primera sería mi mamá porque no tengo palabras para agradecer todo el esfuerzo que ha hecho por mí, por ser madre y padre a la vez y así ayudarme a que este sueño sea realidad y esta licenciatura es para las dos.

A mi hermana Fabiola, porque ella es muy importante en mi vida y porque aunque ella no lo sepa es una motivación muy grande para yo salir adelante, agarrar impulso y fuerzas para ser un buen ejemplo y hermana para ella.

A Jorge gracias por ser un compañero incondicional, por apoyarme y ayudarme en todo este proceso, le agradezco mucho a Dios por ponerlo en mi camino.

TABLA DE CONTENIDOS

CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	II
CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	III
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	IV
DECLARACIÓN JURADA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
TABLA DE CONTENIDOS	VIII
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Antecedente Histórico	17
1.1.2 Antecedentes investigativos	19
1.1.3 Problematización del problema	20
1.1.4 Justificación	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27
1.4.1 Alcances	27
1.4.2 Limitaciones	28
1.4.3 Aporte del investigador	28
1.4.4 Delimitación espacial	28
1.4.5 Delimitación temporal	28
1.5 OBJETIVO DE ESTUDIO	29
1.5.1 Sistematización del problema.....	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO	31

2.1.1. Historia	31
2.1.2. Misión	35
2.1.3. Visión	36
2.1.4. Valores	36
2.1.5. Certificaciones	37
2.1.6. Organigramas.....	39
2.2. CONTEXTO TEÓRICO.....	40
2.2.1. Administración.....	40
2.2.2. Proceso Administrativo.....	41
2.2.3 Administración estratégica.....	47
2.2.4 Administración de Recursos Humanos	48
2.2.5 Reclutamiento y Selección del personal	51
2.2.6 Compensación y Beneficios	56
2.2.7 Capacitación	57
2.2.8 Ciclo de la capacitación	62
2.2.9 Desarrollo Profesional.....	67
2.2.10 Planes de Carrera	68
2.2.11 Brechas de Capacitación	69
2.2.12 Necesidades de Capacitación.....	70
2.2.13 Métodos de capacitación	72
CAPÍTULO III	76
MARCO METODOLÓGICO.....	76
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.1.1. Finalidad	77
3.1.2 Dimensión temporal	78
3.1.3 Marco	78
3.1.4 Definición del enfoque	79
3.1.5. Carácter	80
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	81
3.2.1. Sujetos.....	81
3.2.2. Fuentes de información	81
3.2.2.1. Primera mano	82

3.2.2.2 Segunda mano	82
3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO	83
3.3.1. La población	83
3.3.2. La muestra	84
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	85
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	86
CAPÍTULO IV	90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	90
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	91
4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	91
4.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	92
4.3.1 Cuestionario	92
4.3.2 Entrevista	132
CAPÍTULO V	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
5.1 CONCLUSIONES	138
5.2 RECOMENDACIONES	145
CAPÍTULO VI	152
PROPUESTA	152
1.1 PRESENTACIÓN.....	153
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	153
1.3 ALCANCES.....	154
1.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	154
1.4.1 Objetivo general	154
1.4.2 Objetivos específicos	154
1.5 PROPUESTA	155
1.5.1 Capacitaciones	155
1.5.2 Re Diseño del Catálogo de Capacitaciones	170
.....	182
.....	182
1.5.3 Evaluación de la capacitación: Capacitaciones e Instructor.	228
1.5.4 Presupuesto	234

BIBLIOGRAFÍA.....	236
ANEXOS	240

ÍNDICE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 BAC CREDOMATIC	34
ILUSTRACIÓN 2 MISIÓN	35
ILUSTRACIÓN 3 VISIÓN.....	36
ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA REGIONAL.....	39
ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE RIESGO REGIONAL	39
ILUSTRACIÓN 6 PROCESO ADMINISTRATIVO	42
ILUSTRACIÓN 7 TIPOS DE PLANEACIÓN	43
ILUSTRACIÓN 8 PROCESO DE DIRECCIÓN	46
ILUSTRACIÓN 9 PROCESO DE CONTROL.....	47
ILUSTRACIÓN 10 FUENTES RECLUTAMIENTO	52
ILUSTRACIÓN 11 FACTORES Y COSTOS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	54
ILUSTRACIÓN 12 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	56
ILUSTRACIÓN 13 CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN	59
ILUSTRACIÓN 14 CICLO DE CAPACITACIÓN	62
ILUSTRACIÓN 15 FACTORES EJECUCIÓN DE CAPACITACIÓN	66
ILUSTRACIÓN 16 DEPARTAMENTOS DIRECCIÓN DE RIESGO REGIONAL.....	83
ILUSTRACIÓN 17 COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RIESGO REGIONAL	84
ILUSTRACIÓN 18 INGRESO A GLOBAL ENGLISH.....	158
ILUSTRACIÓN 19 INTERACCIÓN EN GLOBAL ENGLISH	158
ILUSTRACIÓN 20 PROGRESO EN GLOBAL ENGLISH	159
ILUSTRACIÓN 21 RANKING CAPACITACIÓN	228
ILUSTRACIÓN 22 EVALUACIÓN CURSO.....	229

ÍNDICE CUADROS

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	87
CUADRO 2 PLATAFORMA GLOBAL ENGLISH.....	159
CUADRO 3 CURSO DE EXCEL Y MACROS.....	161
CUADRO 4 CURSO SQL SERVER	162
CUADRO 5 TALLER MANEJO DEL ESTRÉS.....	164
CUADRO 6 CURSO LIDERAZGO	165
CUADRO 7 CURSOS JEFATURAS	167
CUADRO 8 CURSOS DIGITALES	169
CUADRO 9 PRESUPUESTO GLOBAL ENGLISH	234
CUADRO 10 PRESUPUESTO CURSO DE EXCEL.....	234

CUADRO 11 PRESUPUESTO CURSO DE SQL SERVER	234
CUADRO 12 PRESUPUESTO TALLER MANEJO DE ESTRÉS.....	235
CUADRO 13 PRESUPUESTO CURSO DE LIDERAZGO	235

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1 ¿GENERO?	92
TABLA 2 ¿CUÁL ES SU EDAD ACTUAL?	93
TABLA 3 ¿EN QUÉ NIVEL ACADÉMICO SE ENCUENTRA USTED ACTUALMENTE?	94
TABLA 4 ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LABORA USTED PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE RIESGO?	95
TABLA 5 ¿HA OCUPADO OTROS PUESTOS EN ESTA DIRECCIÓN?	96
TABLA 6 ¿A CUÁL GERENCIA PERTENECE USTED?.....	96
TABLA 7 ¿CONOCE USTED COMO COLABORADOR DE BAC CREDOMATIC CUÁL ES EL PROCESO DE CAPACITACIÓN INTERNA?	97
TABLA 8 ¿CONOCE USTED EL PROCEDIMIENTO EN LA FICHA TÉCNICA PARA SOLICITAR UNA CAPACITACIÓN?	98
TABLA 9 ¿EN EL PERIODO DE BRECHAS DE CAPACITACIÓN CONOCE USTED LOS CRITERIOS QUE UTILIZA SU JEFE PARA ASIGNAR LAS CAPACITACIONES?.....	99
TABLA 10 ¿DURANTE EL AÑO 2017, CUÁNTAS CAPACITACIONES RECIBIÓ?	100
TABLA 11 LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE RECIBIÓ FUERON:	101
TABLA 12 ¿LA CAPACITACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE USA DIARIAMENTE LAS HA APRENDIDO POR MEDIO DE?	102
TABLA 13 ¿HA SUFRIDO ESTRÉS EN ALGÚN MOMENTO POR NO MANEJAR EL EQUIPO O LOS SISTEMAS DEL BANCO?	103
TABLA 14 ¿DURANTE SU PROCESO EN BAC CREDOMATIC HA SOLICITADO A SU JEFATURA ALGUNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN SUS FUNCIONES?	104
TABLA 15 CUANDO SOLICITA CAPACITACIÓN A SU JEFATURA MUESTRA INTERÉS EN CADA UNA DE LAS SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN BRINDADAS.	105
TABLA 16 ¿EN EL PERIODO DE BRECHAS DE CAPACITACIÓN SU JEFATURA DEMUESTRA QUE ESTÁ PREPARADO PARA ASIGNAR Y DAR REALIMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN?.....	107
TABLA 17 ¿BAC CREDOMATIC LE HA PROPORCIONADO LAS HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN NECESARIAS PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?.....	109
TABLA 18 ¿CONSIDERA QUE POR MEDIO DE LAS CAPACITACIONES QUE BRINDA BAC CREDOMATIC MEJORARÍA SU RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL?	110
TABLA 19 PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL Y CRECIMIENTO PERSONAL, CUÁLES DE LOS SIGUIENTES TEMAS DEBERÍA GESTIONAR BAC CREDOMATIC. INDICAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERA PERTINENTES.....	112
TABLA 20 ¿CUÁNDO SE LE ASIGNAN CAPACITACIONES PREFERE QUE LA UBICACIÓN SEA EN LAS INSTALACIONES DEL PROVEEDOR O QUE EL PROVEEDOR SE TRASLADE A LA OFICINA? ¿POR QUÉ? .	114
TABLA 21 ¿CONSIDERA QUE LAS CAPACITACIONES SE DEBEN DE REALIZAR DENTRO DE LAS HORAS LABORALES O FUERA DE LA JORNADA LABORAL? ¿POR QUÉ?.....	116
TABLA 22 ¿EN MATERIA DE CAPACITACIÓN LA COMUNICACIÓN ES EFECTIVA?	118
TABLA 23 ¿QUÉ RECOMENDARÍA PARA MEJORARLA?	120

TABLA 24 ¿CÓMO ES SU COMUNICACIÓN CON LA JEFATURA INMEDIATA?	121
TABLA 25 CUANDO SE LE ASIGNA UNA CAPACITACIÓN CON CUALES DE LAS SIGUIENTES EMOCIONES SE IDENTIFICA.	122
TABLA 26 ¿INDIQUE CÓMO FUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA DE LA CONVOCATORIA?	123
TABLA 27 ¿CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZA SU JEFATURA PARA ASIGNAR CAPACITACIONES?	124
TABLA 28 ¿CONOCE SI BAC CREDOMATIC CUENTA CON UN MANUAL GENERAL DE PUESTOS DONDE SE ENCUENTRA IDENTIFICADA LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO?	125
TABLA 29 ¿AL MOMENTO DE INICIAR A LABORAR EN BAC CREDOMATIC LE ENSEÑARON SU MANUAL DE PUESTO PARA USTED IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?	126
TABLA 30 EN SUS FUNCIONES DEL DÍA A DÍA SE SIENTE A GUSTO TRABAJAR:	127
TABLA 31 ¿BAC CREDOMATIC LE HA PROPORCIONADO LAS HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN NECESARIAS PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?	129
TABLA 32 SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN POR FAVOR LO PUEDE INDICAR EN EL SIGUIENTE ESPACIO:	130

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ¿GENERO?.....	92
GRÁFICO 2 ¿CUÁL ES SU EDAD ACTUAL?.....	93
GRÁFICO 3 ¿EN QUÉ NIVEL ACADÉMICO SE ENCUENTRA USTED ACTUALMENTE?	94
GRÁFICO 4 ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LABORA USTED PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE RIESGO?	95
GRÁFICO 5 ¿HA OCUPADO OTROS PUESTOS EN ESTA DIRECCIÓN?	96
GRÁFICO 6 ¿A CUÁL GERENCIA PERTENECE USTED?	97
GRÁFICO 7 ¿CONOCE USTED COMO COLABORADOR DE BAC CREDOMATIC CUÁL ES EL PROCESO DE CAPACITACIÓN INTERNA?	98
GRÁFICO 8 ¿CONOCE USTED EL PROCEDIMIENTO EN LA FICHA TÉCNICA PARA SOLICITAR UNA CAPACITACIÓN?	99
GRÁFICO 9 ¿EN EL PERIODO DE BRECHAS DE CAPACITACIÓN CONOCE USTED LOS CRITERIOS QUE UTILIZA SU JEFE PARA ASIGNAR LAS CAPACITACIONES?	100
GRÁFICO 10 ¿DURANTE EL AÑO 2017, CUÁNTAS CAPACITACIONES RECIBIÓ?.....	101
GRÁFICO 11 LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE RECIBIÓ FUERON:.....	102
GRÁFICO 12 ¿LA CAPACITACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE USA DIARIAMENTE LAS HA APRENDIDO POR MEDIO DE?	103
GRÁFICO 13 ¿HA SUFRIDO ESTRÉS EN ALGÚN MOMENTO POR NO MANEJAR EL EQUIPO O LOS SISTEMAS DEL BANCO?	104
GRÁFICO 14 ¿DURANTE SU PROCESO EN BAC CREDOMATIC HA SOLICITADO A SU JEFATURA ALGUNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN SUS FUNCIONES?	105
GRÁFICO 15 CUANDO SOLICITA CAPACITACIÓN A SU JEFATURA MUESTRA INTERÉS EN CADA UNA DE LAS SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN BRINDADAS.	106
GRÁFICO 16 ¿EN EL PERÍODO DE BRECHAS DE CAPACITACIÓN SU JEFATURA DEMUESTRA QUE ESTÁ PREPARADO PARA ASIGNAR Y DAR REALIMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN?.....	107
GRÁFICO 17 ¿BAC CREDOMATIC LE HA PROPORCIONADO LAS HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN NECESARIAS PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?	109

GRÁFICO 18 ¿CONSIDERA QUE POR MEDIO DE LAS CAPACITACIONES QUE BRINDA BAC CREDOMATIC MEJORARÍA SU RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL?	110
GRÁFICO 19 PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL Y CRECIMIENTO PERSONAL, CUÁLES DE LOS SIGUIENTES TEMAS DEBERÍA GESTIONAR BAC CREDOMATIC. INDICAR LAS OPCIONES QUE CONSIDERA PERTINENTES.	113
GRÁFICO 20 ¿CUÁNDO SE LE ASIGNAN CAPACITACIONES PREFERE QUE LA UBICACIÓN SEA EN LAS INSTALACIONES DEL PROVEEDOR O QUE EL PROVEEDOR SE TRASLADE A LA OFICINA? ¿POR QUÉ? .	114
GRÁFICO 21 ¿CONSIDERA QUE LAS CAPACITACIONES SE DEBEN DE REALIZAR DENTRO DE LAS HORAS LABORALES O FUERA DE LA JORNADA LABORAL? ¿POR QUÉ?.....	116
GRÁFICO 22 ¿EN MATERIA DE CAPACITACIÓN LA COMUNICACIÓN ES EFECTIVA?.....	118
GRÁFICO 23 ¿QUÉ RECOMENDARÍA PARA MEJORARLA?.....	120
GRÁFICO 24 ¿CÓMO ES SU COMUNICACIÓN CON LA JEFATURA INMEDIATA?.....	122
GRÁFICO 25 CUANDO SE LE ASIGNA UNA CAPACITACIÓN CON CUALES DE LAS SIGUIENTES EMOCIONES SE IDENTIFICA.	123
GRÁFICO 26 ¿INDIQUE CÓMO FUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA DE LA CONVOCATORIA?.....	124
GRÁFICO 27 ¿CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZA SU JEFATURA PARA ASIGNAR CAPACITACIONES?.....	125
GRÁFICO 28 ¿CONOCE SI BAC CREDOMATIC CUENTA CON UN MANUAL GENERAL DE PUESTOS DONDE SE ENCUENTRA IDENTIFICADA LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO?	126
GRÁFICO 29 ¿AL MOMENTO DE INICIAR A LABORAR EN BAC CREDOMATIC LE ENSEÑARON SU MANUAL DE PUESTO PARA USTED IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?	127
GRÁFICO 30 EN SUS FUNCIONES DEL DÍA A DÍA SE SIENTE A GUSTO TRABAJAR:.....	128
GRÁFICO 31 ¿BAC CREDOMATIC LE HA PROPORCIONADO LAS HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN NECESARIAS PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?	129

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolla el tema de la capacitación y su importancia ya que actualmente las empresas invierten en sus colaboradores, lo cual es parte fundamental del crecimiento empresarial. La capacitación juega un papel muy relevante ayudando a traer ideas nuevas, innovadores e implementa un compromiso esencial entre colaboradores y compañía.

Debido a los beneficios tan notorios que la capacitación puede implementar en esta investigación se realizará un estudio sobre el proceso de capacitación que desarrolla la Dirección de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Riesgo de BAC CREDOMATIC, analizando las necesidades y procesos que se ejecutaron en el año 2017.

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

Capítulo I: En este capítulo se presente el problema de investigación, con los antecedentes históricos, investigativos, objetivos, justificación, formulación del problema, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Corresponde al marco teórico que incluye el contexto histórico y el contexto teórico; donde se contemplan definiciones relacionadas con la capacitación, administración de empresas y de recursos humanos.

Capítulo III: Se describe la forma en que se va realizar la investigación, se define la finalidad, dimensión temporal, marco de la investigación, naturaleza, carácter sujetos de investigación, selección de muestreo, el instrumento, concluyendo con el cuadro de las variables.

Capítulo IV: Corresponde al análisis e interpretación de los datos, utilizando gráficos y tablas.

Capítulo V: Se realizan las conclusiones y recomendaciones con el fin de lograr lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: En base a los resultados, conclusiones y recomendaciones se procede a realizar una propuesta de mejora del plan de capacitación aplicado en la Dirección de Riesgo Regional en BAC CREDOMATIC.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedente Histórico

BAC CREDOMATIC es una empresa que se fundó en 1952 por Banco de América en Nicaragua, y fue en los setentas cuando ingreso en el mundo de las tarjetas de Crédito por medio de las empresas CREDOMATIC.

En los años ochenta BAC CREDOMATIC toma la decisión de extender su empresa a nivel regional iniciando por Costa Rica con el Banco que hoy se conoce como BAC San José y así se fue extendiendo a nivel centroamericano; haciendo que el Grupo tome fuerza a nivel de la Región lo cual se mantiene, al día de hoy.

En julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el cual es el grupo financiero más grande de ese país, también está 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.

Es importante destacar que a pesar de los cambios que se efectuaron a nivel accionario; la estrategia del negocio, ni la identidad del banco han cambiado, al contrario, ha sido un banco que se preocupa por sus clientes brindándoles nuevas experiencias en innovación y creatividad.

A nivel Regional el Banco cuenta con más de veinte dos mil trabajadores que ayudan impactando de manera positiva el negocio y sus clientes; lo cual es una empresa que aporta a sus colaboradores conocimientos para que puedan desarrollar y potenciar sus talentos, ya que uno de sus valores principales siempre es la innovación de sus ideas tanto personal como laboralmente.

Así; esta entidad motiva a tener un crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores para tener una mejor calidad de vida, lo cual también ayuda a impulsar el desarrollo de la Región.

1.1.2 Antecedentes investigativos

En la visión y misión de cada una de las compañías siempre es parte fundamental el ver y respaldar con números el crecimiento de su empresa lo cual es de suma importancia porque al fijarse objetivos a futuro se logra tener un mejor planteamiento de donde se quiere llegar.

Parte fundamental de este crecimiento son los colaboradores que pertenecen a esta misión y visión que día con día se quiere ver cumplir. Por lo tanto, es importante darle el espacio y las herramientas necesarias para que ellos también puedan crecer profesionalmente junto con la empresa, así lograr ser aún más competitivos en el mercado laboral y con los mejores profesionales.

En la Dirección Recursos Humanos Regional y la Dirección de Riesgo aún no se han presentado investigaciones que ayuden a ver el proceso de capacitación desde las necesidades de los colaboradores por lo cual es importante para detectar este tipo de pensamientos e influencias que se pueden ejecutar dentro del proceso de brechas de capacitación, así como el análisis de sus proveedores y los temas que ofrecen a la compañía.

1.1.3 Problemática del problema

Actualmente, la necesidad de capacitación que requiere la Dirección de Riesgo Regional en la empresa CREDOMATIC de Costa Rica se debe principalmente a la especialidad de los puestos que tiene esta dirección en donde se encuentran diferentes tipos de carreras (6 profesiones) y cada una de estas personas no tiene una capacitación adecuada que ayude a su productividad y crecimiento profesional dentro de la compañía, los departamentos tienen funciones muy técnicas y esto puede ocasionar problemas con la productividad laboral.

Al ser un departamento que tiene gran diversidad de Carreras y funciones se cuentan con programas de trabajo establecidos para todos los puestos y muchas personas que estudian administración deben hacer uso de programas de ingeniería informática como SQL y SAS; esto muestra un gran problema de productividad ya que no son personas expertas en el tema y tienden a aprenderlo empíricamente y no se les ha brindado un acompañamiento profesional que los ayude a mejorar esta área.

Por lo tanto, hay temas específicos de capacitación que debemos atacar. Por lo que es necesario analizar el proceso de capacitación que ejecuta el área de Recursos Humanos y se genera la siguiente pregunta: ¿Cómo es el proceso de

capacitación puede influir en los diferentes puestos y su productividad de los colaboradores?

Las consecuencias de una mala ejecución en la capacitación afectan la productividad de los colaboradores pues no están siendo guiados por un plan de capacitación efectivo que aporte en sus planes de carrera. Esto ayudaría a obtener un excelente crecimiento profesional y motivación para mejores rendimientos en el área en donde este cambio positivo se va a reflejar en la productividad, por lo que, se brindaría mayor efectividad en la atención al cliente interno y externo de la compañía regionalmente. Los Planes de capacitación son temas que en BAC CREDOMATIC se les brinda mucha relevancia y es importante generar la siguiente pregunta: ¿Cómo se está realizando y ejecutando para la Dirección Regional de Riesgo el proceso de Plan de Capacitación?

Gran responsabilidad de la asignación de capacitaciones la tienen los jefes de departamentos, ya que, ellos deben de realizar los diálogos respectivos y con esto iniciar el proceso de Brechas. Lo ideal sería que el Jefe del área, pueda reunirse una hora y treinta minutos con cada uno de los trabajadores y comentar cuales son las áreas de mejoras en las que pueden trabajar durante el año; y con esto poder asignar los cursos necesarios para que el trabajador pueda tener el crecimiento, sin embargo muchas jefaturas no cumplen con este procedimiento y seleccionan los cursos de acuerdo a lo que ellos creen necesario en el momento lo cual en muchos

colaboradores genera desmotivación. Debido a este procedimiento se generó la siguiente pregunta: ¿Cómo se podría capacitar a las jefaturas para que puedan realizar un proceso de Brechas de capacitación efectivo en la organización?

1.1.4 Justificación

Como parte importante de la investigación se encuentra la justificación del tema de la cual como nos indica Baena en la siguiente cita nos ayuda a saber las necesidades y motivos para desarrollar este tema. Baena (2014) afirma. “La justificación indica los motivos y necesidades que llevaron al investigador a seleccionar el tema para desarrollarlo” (p.79).

Actualmente, BAC CREDOMATIC es una entidad que se caracteriza por ser innovadora y brindar soluciones ágiles y digitales a todos sus clientes en lo que respecta a transacciones, rapidez en servicios, productos de calidad; entre los productos de calidad lo que más destaca a CREDOMATIC son las tarjetas de Crédito pues es el producto de más solicitud y crecimiento en el Banco. Pero entregar una tarjeta de Crédito a un cliente requiere de gran cuidado y análisis, que depende de los gestores de crédito, pero adicional, todos los controles deben ser realizados con las normativas de calidad que indican las reguladoras financieras y este es el trabajo que realiza el Departamento de Riesgo a nivel regional, para que los países puedan tener controles y mediciones de acuerdo a como lo indican las diferentes políticas.

Dentro de los objetivos de la organización está el Control del Riesgo del cual pretende gestionar los riesgos de una manera integral en cada uno de los procesos que se realizan. Por lo que esta área específica es la encargada de velar por los riesgos crediticios en lo que respecta a Tarjetas de Crédito, otro objetivo de la organización es trabajar mediante canales digitales lo cual ayuda a priorizar la eficiencia del servicio para profundizar la relación digital con los clientes internos y externos de la organización.

La capacitación en el área de Riesgo es uno de los factores más importantes a trabajar debido a que esta gerencia cuenta con muchos colaboradores que han aprendido sus funciones y sistemas por medio de mentorías, pero, no por medio de una capacitación profesional lo cual les permitiría mejorar mucho sus funciones y tiempos en ejecución de tareas.

Actualmente, es una de las Gerencias que también genera reportes para los Estados Financieros y esto ocasiona que la información debe ser presentada lo más ágil y eficaz posible. Se pretende concientizar a los gerentes y jefes sobre la importancia de la capacitación. Hay mucha teoría que nos ayudaría a confirmar que la capacitación es un tema que no debe de pasarse desapercibido como lo indica la siguiente, “La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del

ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2017, p. 331).

En lo que respecta al área de Riesgo Crediticio las capacitaciones que se requieren pueden ser muy generales como, análisis documental, análisis de estados financieros, Riesgo Bancario y sus diferentes indicadores; estos serían temas importantes que el área podría efectuar, pero actualmente las necesidades de la Dirección se enfocan más en el uso de herramientas ágiles como SQL, SAS, TABLEAU, POWER BI.

La idea en la investigación es poder implementar capacitaciones novedosas y actuales sobre estos sistemas que la gerencia usa a diario. Muchos de los colaboradores de esta Dirección son personas entre los veintidós a los treinta y cinco años, lo cual es personal muy joven en la gerencia, por lo tanto, se pretende brindar capacitaciones virtuales que los conecte con el área tecnológica sin necesidad de estar asistiendo personalmente a sesiones de capacitación y de esta manera poder motivarlos a investigar más sobre otros sistemas digitales en los cuales se puedan desarrollar.

Parte de la motivación para realizar esta investigación es poder lograr que las personas de la Dirección se vean beneficiadas y sientan mejoría en sus trabajos

diarios. La capacitación es un tema que no solo aplica para BAC CREDOMATIC, es un tema diario que afecta muchas compañías, y en la administración con énfasis en recursos humanos es de constante innovación, ya que muchos de los métodos de capacitación van alineados a la tecnología. Por lo tanto, se espera brindar a la administración ideas de capacitaciones novedosas y actuales, que los ayude a realizar su trabajo profesionalmente y con información actualizada.

La capacitación del personal es un factor que nos ayudan a que los niveles de motivación sean altos en las áreas de trabajo, esto no solamente aplica para las personas de nuevo ingreso que por lo general cuentan con gran capacitación de inducción y de teoría en general. La idea de esta investigación es también enfocarnos en las personas que tienen muchos años en la compañía y posiblemente tienen dominio de su puesto, para brindarles capacitaciones que los ayude a tener novedad en sus funciones, buscar herramientas ágiles para brindar ideas con innovación en la Dirección y de esta forma tener colaboradores altamente capacitados y competentes en el mercado empresarial.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Análisis del proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos en la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica para elaborar el programa de capacitación.
2. Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica, tomado en cuenta el análisis de organización, de las tareas y de las personas.
3. Determinar el nivel de información que tienen los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica en relación con los programas de capacitación.
4. Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica se ajustan a los perfiles de cada puesto.
5. Elaborar un plan de capacitación con las necesidades encontradas en esta investigación para los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de

BAC CREDOMATIC de Costa Rica que les permita mejorar el desempeño laboral.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

Parte importante de esta investigación es lograr, que los jefes de las diferentes gerencias de la dirección puedan tener conciencia de lo importante que es capacitar correctamente a sus colaboradores. La idea es poder brindar un acompañamiento para que en futuros periodos de brechas puedan guiar de la mejor manera a sus colaboradores y aportar al crecimiento profesional y personal de cada uno de sus subalternos.

También, el propósito de brindar el acompañamiento a la Dirección de Riesgo es poder ayudar al personal para que se sienta motivado y satisfecho al encontrarse en una organización que se preocupa por su crecimiento y que día a día trabaja por hacerlos crecer al acompañarlos en su carrera profesional brindándoles un beneficio tan importante como lo es la capacitación. Además, de beneficiar en su productividad para que sean personas más competentes profesionalmente y puedan optar a futuro por un crecimiento dentro de la organización por medio de concursos internos.

1.4.2 Limitaciones

La limitación más importante es que BAC CREDOMATIC al ser una entidad bancaria mucha información es limitada y esto porque existe un lineamiento de Confidencialidad de la Información, por lo tanto, alguna información que se pueda necesitar no va a ser posible publicarla.

1.4.3 Aporte del investigador

Mediante esta investigación se busca analizar el proceso de capacitación que aplica el departamento de recursos humanos en la empresa BAC CREDOMATIC, tomando en cuenta el contenido del programa y las necesidades de capacitación de los colaboradores.

1.4.4 Delimitación espacial

La investigación se realizará en la empresa BAC CREDOMATIC de Costa Rica S.A.

1.4.5 Delimitación temporal

El estudio se realizará durante el año 2017.

1.5 OBJETIVO DE ESTUDIO

Mediante esta investigación se pretende conocer y analizar el proceso de capacitación que se realiza en la empresa BAC CREDOMATIC de Costa Rica S.A., con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación para la mejora continua del departamento y sus colaboradores.

1.5.1 Sistematización del problema

¿Cómo afecta el proceso de capacitación que aplica la Dirección de Recursos Humanos de BAC CREDOMATIC a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional para el año 2017?

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Historia

BAC CREDOMATIC inicio donde hoy se encuentra el Centro histórico de Managua con sus edificios emblemáticos en 1952 con el nombre de Banco de América. El Banco fue liderado por un grupo de accionistas nicaragüenses liderado por Don Alfredo Pelas y comenzó a desarrollarse en 1974 se lanzan las Tarjetas de Crédito como punta de lanza se fundaron las CREDOMATIC en Centroamérica.

En 1978 la economía se estanca debido a los conflictos que se encuentran en la región, en 1979 se nacionalizan los bancos entre ellos el Banco de América. Nos dejaron en una posición muy delicada porque era una fuente de fondos inicial y de respaldo de las tarjetas y se demostró por primera vez que la organización estaba bien estructurada (Castegnaro, 2014).

En 1985 el grupo adquiere el Banco de San José lo que hoy se conoce como Bac San José, en la caída del muro de Berlín y tras el tratado de paz en 1987, prácticamente se desaparece la dictadura del área y regresan los capitales que habían salido por lo cual hay signos de recuperación económica lo que le permite al grupo fortalecerse en la región. Al regresar el capital la economía empezó a crecer por lo cual se daban más las inversiones y la democracia empezó a florecer en todos los países (Castegnaro, 2014).

En 1994 Panamá adopta un programa de liberación comercial, atracción de inversión extranjeras y privatización de empresas públicas, en 1996 inicia operaciones en BAC Panamá lo que se vuelve un apoyo vital en la economía de Panamá y de la inversión en Centroamérica.

En 1996 gracias a la ya consolidada reputación del grupo American Express le otorga al BAC la representación absoluta para Centroamérica se da la consolidación absoluta. En 1997 se da la apertura del BAC Honduras y BAC Guatemala, un año después se da la inauguración de BAC Salvador en donde ayuda a mover de forma importante la economía de este país.

En 1998 se da la apertura de la red de cajeros automáticos que hoy es la más grande del área y se da la estandarización regional de los procesos y sistemas informáticos. En el 2002 el grupo BAC CREDOMATIC se certifica en las normas ISO 9000 lo cual garantiza a los clientes a nivel de todos los países el mismo sistema de calidad.

En el 2009 el grupo GE se convierte en el accionista mayoritario, pero a raíz de un cambio en su estrategia decide concentrarse más en la industria que en el sector financiero, como resultado el Grupo Aval de Colombia uno de los más

grandes de esta nación en Julio del 2010 adquiere el 100% de las acciones del BAC CREDOMATIC, la solidez del grupo le permite sortear la crisis económica del 2008. Hoy el Banco presenta una sólida presencia en los 6 países de la Región, el mayor activo es la confiabilidad y la vocación de servicio.

Parte de los valores de esta entidad es la innovación por lo que ha ayudado a estar abiertos a cambios y a estar constantes en la mejora continua, como se ha destacado al pasar de los años el Banco ha enfrentado varias crisis, lo que ha permitido que hoy sea una de las entidades bancarias en el sector privado más solididad en la Región.

Esto, permite ver como si el Banco ha llegado tan lejos, parte importante de este crecimiento ha sido por la calidad de sus trabajadores y su constante motivación por hacer el banco crecer y extenderse a través de la región. Los trabajadores de esta entidad en su mayoría son personas que tienen muy en claro cuál es la visión y misión de la entidad como de sus valores por lo cual es fundamental desarrollar el potencial y profesionalismo que tienen cada una de estas personas.

Hoy esta entidad se ha esforzado fuertemente en ayudar a sus colaboradores en su crecimiento profesional, tanto así que destina parte de los presupuestos

anuales a las capacitaciones por diferentes direcciones para que estas sean ejecutadas y ayuden a los colaboradores en su crecimiento. Sin embargo, varias direcciones no realizan uso total del presupuesto por lo que parte importante de esta investigación es ayudar a una dirección que tenga una mejor distribución y mejora en el proceso de capacitación.

Ilustración 1 BAC CREDOMATIC



FUENTE: PÁGINA WEB BAC CREDOMATIC, WWW.BACCREDOMATIC.COM/ES-CR, 19 DE ABRIL DEL 2018

2.1.2. 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.

Ilustración 2 Misión



FUENTE: PÁGINA WEB BAC CREDOMATIC, WWW.BACCREDOMATIC.COM/ES-CR, 19 DE ABRIL DEL 2018

2.1.3. 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.

Ilustración 3 Visión



FUENTE: PÁGINA WEB BAC CREDOMATIC, WWW.BACCREDOMATIC.COM/ES-CR, 19 DE ABRIL DEL 2018

2.1.4. Valores

Cumplimos nuestra Misión fundamentados en los siguientes principios y valores:

1. Integridad
2. Respeto
3. Excelencia
4. Responsabilidad
5. Innovación

2.1.5. Certificaciones

BAC CREDOMATIC es uno de los Bancos a nivel de la región de los cuales cuenta con gran cantidad de certificaciones se presentan varias para mejorar nuestro nivel de calidad en trabajo, productos y servicios. La idea de poder permanecer en un alto estándar de calidad nos ayuda a ser confiables ante los clientes y trabajar diariamente por el bien de la economía, calidad y medio ambiente.

A continuación se encontrará las certificaciones a las que pertenece BAC CREDOMATIC:

- a. ISO 9001:2008 (Política del Sistema de Gestión Organizacional): Está política colabora en el desarrollo de metodologías que ayuden a que sus operaciones mantengan un alto estándar de calidad en la estructuración, administración y mejora de productos y servicios. Siendo una de las primeras entidades financieras y de servicios en Latinoamérica perteneciendo a este certificado de calidad.

- b. ISO 22301:2012 (Política del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios): esta norma compromete al banco a tener procedimientos prácticos y seguros para el cuidado de las personas y su información en donde todo proceso crítico en eventos o fallas será solventando creando seguridad en cada una de las sociedades que nos involucran.

- c. ISO 27001 (Política de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información): Este estándar internacional ayuda y apoya en cada operación y cliente que ingrese a nuestras plataformas a contar con seguridad en información y la administración de sus productos en donde se contará con todos los respaldos legales para que los clientes y accionistas puedan estar seguros confiando sus activos en BAC CREDOMATIC.

- d. OHSAS 18001 (Política de Salud & Seguridad Ocupacional): En BAC CREDOMATIC existe un compromiso con los colaboradores en poder mantener equipo y condiciones que les permitan tener una buena salud, evitando lesiones y enfermedades, se cuenta con asesoría legal y médica para tener una excelente seguridad ocupacional.

- e. ISO 14001 (Política del Sistema de Gestión Organizacional): Esta política es una de las más importantes que tiene BAC CREDOMATIC ya que no solamente se compromete con nuestros clientes, accionistas y colaboradores, sino también con el medio ambiente en donde ayuda a gestionar una cultura de excelencia en la utilización de los recursos para prevenir la contaminación y el impacto ambiental que esta pueda generar.

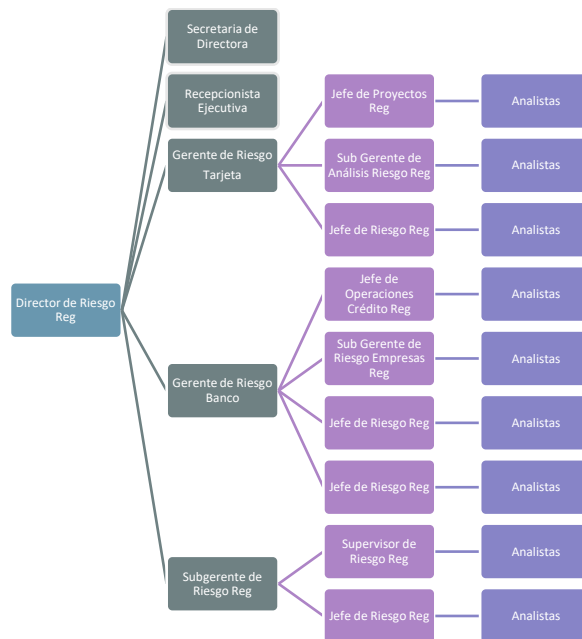
2.1.6. Organigramas

Ilustración 4 Organigrama Regional



Fuente: Creación Propia, información suministrada por BAC CREDOMATIC.

Ilustración 5 Organigrama Dirección de Riesgo Regional



Fuente: Creación Propia, información suministrada por BAC CREDOMATIC.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1. Administración

La administración ha existido desde las épocas primitivas en donde las personas han tenido que trabajar para subsistir y conseguir sus alimentos por medio de trabajos como la agricultura, estas necesidades han ocasionado que conjuntos de personas se puedan reunir para lograr una meta en común. Hasta el día de hoy se ha visualizado la administración como algo solamente organizacional y en realidad la administración se aplica todos los días ya sea en la familia o grupos sociales. Es relevante destacar que la importancia de la administración en las organizaciones ocasiona que equipos de trabajos puedan desarrollar procesos o proyectos para lograr metas en común por el bien de las compañías. Münch (2014) afirma:

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (p.3).

La administración no sólo es un proceso ordinario, es primordial para la implementación de nuevas metodologías eficaces de trabajo lo cual ayuda a que se puedan lograr mayores objetivos en común y trabajos más organizados. En las organizaciones a través de la administración también se pretende lograr calidad,

productividad y competitividad ante nuevos mercados, en los cuales se puede ver una gran mejoría al pasar de los años, ya que los nuevos mercados digitales han aportado a que las empresas se vean con la necesidad de integrar nuevos recursos y esfuerzos para así ser los mejores.

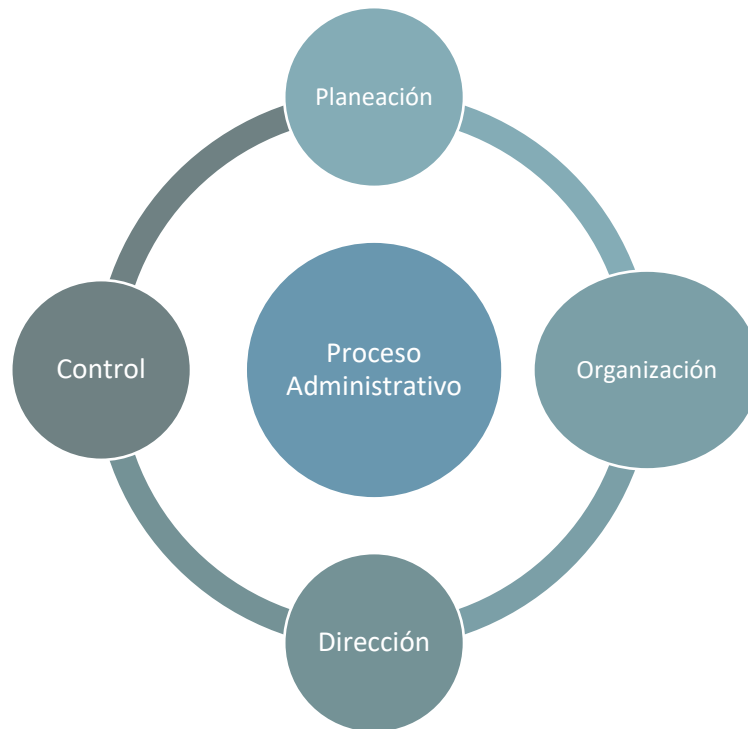
2.2.2. Proceso Administrativo

Los procesos administrativos son parte fundamental dentro de la Administración esto porque tiene una serie de procesos que nos ayudan a implementar de una mejor manera todo lo respectivo a metodologías de la administración “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014, p.24).

Este proceso administrativo es el que brinda mayor orientación y afinidad con sus diferentes etapas de la forma de trabajo que deberíamos organizar para poder efectuar un proceso administrativo de la manera correcta, parte fundamental de este proceso es lograr ejecutarlos con orden para tener metas exitosas dentro de nuestros objetivos.

El proceso Administrativo cuenta con las siguientes etapas:

Ilustración 6. Proceso Administrativo



Fuente: Creación Propia, (Münch 2014), Administración (p.24).

2.2.2.1 Planeación

La planeación se podría determinar cómo las estrategias o resultados que se esperan obtener de una determinada organización o proyecto por lo cual se deben de establecer parámetros de hacia donde se quiere dirigir o cual es la meta a alcanzar para cumplir con esta etapa por lo cual es de suma importancia para poder llevar un orden adecuado de nuestro debido proceso administrativo.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis

del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (Münch, 2014, p.37).

La planeación cuenta con 3 tipos de tipos los cuales serían los siguientes:

Ilustración 7 Tipos de Planeación



FUENTE: CREACIÓN PROPIA, (MÜNCH 2014), ADMINISTRACIÓN (P.37).

De los cuales se pueden resumir de la siguiente forma, la planeación estratégica se realiza en altos grados en donde se puede realizar la planeación a largo y mediano plazo, la funcional se debe a idealizar los planes que se pensaron en la estratégica, la operativa se debe a fundamentar los planes de las ideas tácticas, pero de igual forma de manera operativa.

2.2.2.2 Organización

La Organización es el diseño o la estructura que se va a realizar para la ejecución de la meta que se estableció, es importante destacar que en esta etapa se ve el establecimiento de los métodos o técnicas para realizar el trabajo de una manera más ágil. “La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del libro” (Louffat, 2015, p.38).

La organización si comprende los siguientes elementos de los cuales son fundamentales para un excelente proceso:

- Modelos
- Organigramas
- Manuales
- Condicionantes
- Componentes

2.2.2.3 Integración

En la integración es donde se deben de seleccionar los recursos para ejecutar los procesos a desarrollar, los recursos que se pueden seleccionar pueden ser variados ya sea tecnológicos, materiales, humanos, físicos de los cuales pueden ayudar a que el proceso fluya mejor y tenga un avance positivo. “La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en

marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Münch, 2014, p.85).

La integración comprende de las siguientes etapas:

1. Definir necesidades y recursos.
2. Establecer los límites (calidad, tiempo, localización).
3. Definir fuentes de información.
4. Elección de proveedor.
5. Seleccionar y asignar recursos de acuerdo a los estándares establecidos.

2.2.2.4 Dirección

En esta etapa es importante la ejecución del liderazgo, ya que acá es donde debemos de implementar las etapas anteriores por lo cual es relevante tener una orientación de un líder para así mantener una excelente ejecución de los elementos de la administración. A pesar de que en esta etapa hay una influencia de liderazgo eso no quiere decir que sea administrar o dirigir lo cual en muchas ocasiones se puede dar la confusión. “La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, me-diante la guía de los esfuerzos del personal a través de la mo-tivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (Münch, 2014, p.101).

En la dirección comprende muchas partes importantes pero las más relevantes de estas son la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y el

liderazgo, se adjunta un diagrama en donde se demuestra el diagrama importante de estas partes.

Ilustración 8 Proceso de Dirección

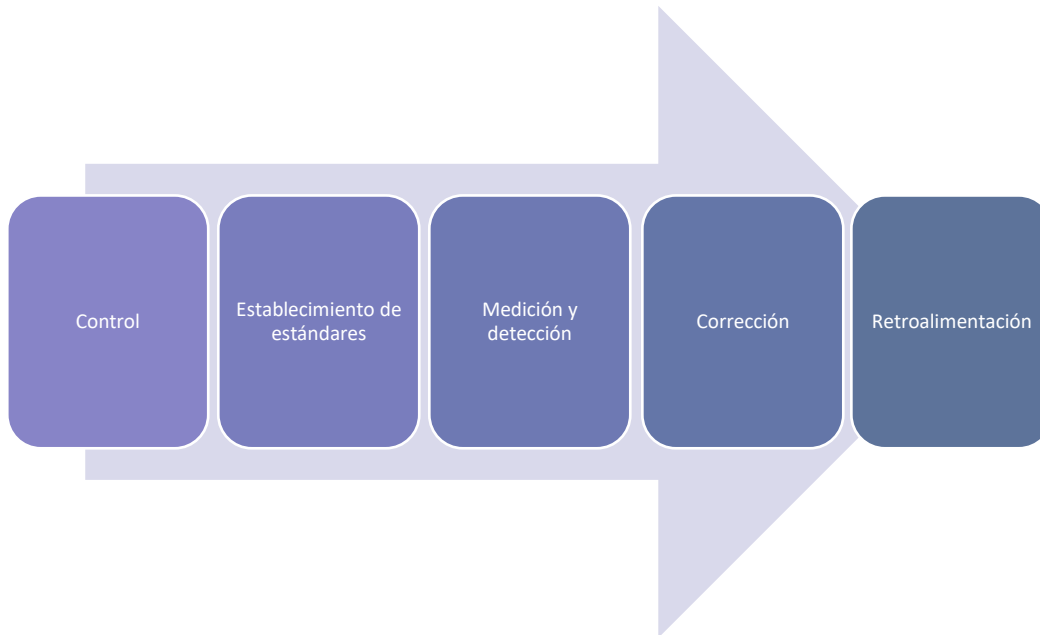


Fuente: (Münch, L. 2014), Administración (p.101).

2.2.2.5 Control

El control es la etapa en donde se ven los resultados que se obtuvieron y de esta forma corregir todo lo que podría estar mal, y con estas correcciones tener mejoras continuas en futuros procesos. “El control debe realizarse no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas” (Louffat, 2015, p.300). Se adjunta imagen en donde se menciona muchos de los procesos para un debido proceso de Control.

Ilustración 9 Proceso de Control



FUENTE: CREACIÓN PROPIA, (LOUFFAT, E.2015), ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. (P.302).

2.2.3 Administración estratégica

La Administración estratégica es un nuevo método que se ha implementado últimamente ya que la competitividad empresarial ha aumentado con el pasar de los años y con esta se crean estrategias para que las empresas no se vean afectadas, sino que al contrario puedan aumentar su potencial. “La administración es el proceso de optimizar y coordinar los recursos para obtener la máxima eficiencia, eficacia, calidad, productividad y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (Münch, 2014, p. 165).

La planeación es una de las etapas fundamentales en este tipo de administración ya que es de suma relevancia para poder determinar las estrategias a futuro y con esto crear nuevas fuentes innovadoras que nos ayuden a ser más competentes en el mercado lo cual es todo un desafío para las empresas en la actualidad. “Administración estratégica es la aplicación del proceso administrativo con la finalidad de lograr rendimientos superiores al promedio y competitividad a nivel global minimizando los riesgos” (Münch, 2014, p. 165).

2.2.4 Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos hoy es llamada de muchas maneras como Recursos humanos, capital humano, activos intelectuales y gestión del talento, pero aun así se persigue un mismo fin el cual sería motivar y desarrollar a los colaboradores de una organización a que puedan cumplir los objetivos organizacionales.

La administración de Recursos Humanos también tiene varios procesos los cuales serían los siguientes:

1. Proceso de empleo: Reclutamiento y Selección
2. Desarrollo de Personas: Capacitación y Evaluaciones de desempeño
3. Seguridad Social y Salud

4. Compensación y Beneficios
5. Sistemas de información y Auditorias de Recursos Humanos.

Esta es la esencia de la administración de recursos humanos (ARH), la cual consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas (Bohlander, 2018, p.4).

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (Dessler, 2017, p.4). En administración de Recursos Humanos es un proceso que comprende varias partes importantes dentro de la organización, esto porque permite a las compañías atender las solicitudes de los colaboradores y atenderlos para que puedan tener un ambiente adecuado de trabajo. En Recursos Humanos podemos decir que todo inicia en la contratación, es el primer contacto que tienen las personas con la empresa y es responsabilidad poder brindarles la información necesaria para que su aceptación sea la mejor, siguiente es el proceso de Capacitación en el cual se

basa la investigación este proceso se ve desde el ingreso de una persona a la organización hasta su último instante ya que la capacitación es algo constante durante el periodo de los colaboradores.

Es también, importante recalcar que en la Administración de Recursos Humanos se ve las compensaciones y Beneficios de los trabajadores lo cual este es actualmente un punto muy fuerte porque las empresas tienden a ser muy competitivas, por lo cual es necesario estar actualizado, ya que, nos encontramos en un mercado muy cambiante. Parte relevante de las gestiones que se realizan están la seguridad y salud de los trabajadores es importante saber que somos personas integrales y los colaboradores deben saberlo porque en esta gestión se debe de velar por la salud y bienestar de cada uno de los colaboradores no importando su posición o cargo dentro de la compañía.

En resumen, la Administración de Recursos Humanos comprende muchas partes y procesos es por esto que es tan relevante su función dentro de las organizaciones, ya que no sólo se trabaja con los colaboradores, sino con los objetivos de la organización.

Como parte importante de la investigación vamos a explicar cada una de las partes que comprende la Administración con énfasis en Recursos Humanos.

2.2.5 Reclutamiento y Selección del personal

El proceso de Reclutamiento y Selección es uno de los procesos fundamentales en las empresas, ya que forma parte del primer paso o contacto del candidato a la compañía por lo cual es importante para la organización manejar el proceso correcto ya que de esta forma se seleccionarían a los mejores trabajadores de la compañía.

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección (Chiavenato, 2017, p.128).

2.2.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento son las técnicas que se implementan para atraer candidatos potenciales a puestos vacantes en la compañía, con esto es importante dar a conocer al mercado las oportunidades laborales con las que cuenta la empresa y de esta forma se da el primer contacto con las personas que apliquen a dichas posiciones. Para que se pueda considerar un reclutamiento efectivo es importante atraer varios vacantes por diferentes medios de comunicación como ya ahora pueden ser plataformas virtuales de la compañía, redes sociales o bien comunicación interna para que con esto el reclutamiento pueda ser variado dentro de la organización. En la imagen adjunta se observará un gráfico que demuestra el

tipo de mercadeo donde el Reclutamiento puede realizar su búsqueda de candidatos.

Figura. Fuentes de reclutamiento del mercado de recursos humanos

Ilustración 10 Fuentes Reclutamiento



Fuente: (Chiavenato, I. 2017), Administración de recursos humanos (p.133).

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos (Chiavenato, 2017, p.128).

2.2.5.2 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da cuando la empresa busca llenar sus vacantes mediante sus mismos colaboradores o movimientos internos en donde se les puede decir como oportunidades internas que la empresa ejecuta para crear ascensos o movimientos que motiven y ayuden al crecimiento de su personal. “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o

transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2017, p.133).

El reclutamiento interno tiene muchas ventajas y entre ellas está el hecho de que se conoce al candidato y su trayectoria en la empresa lo cual es positivo porque ya cuenta con un expediente que valida que es un buen trabajador, además que es más económico y rápido debido a que no se debe pagar mercadeo por la posición sino que esta se maneja de forma interna sin necesidad de solicitar o postear la posición externamente. La más importante de todas es la motivación que esta puede traer a nivel interno para la persona que se recluta internamente como para sus compañeros ya que esto ayuda hasta que se pueda crear un buen ambiente laboral y de competitividad en los departamentos por obtener mejores crecimientos a nivel interno y personal altamente calificado.

2.2.5.3 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es el proceso en donde se deben de aplicar diferentes técnicas de mercadeo para obtener la participación de candidatos a la vacante que la empresa ofrece y esto es un proceso un poco extenso ya que por lo general se aplica más de una técnica a la vez para obtener a los candidatos idóneos, adjunto encontrará una imagen con los diferentes tipos de reclutamiento externo a los cuales se puede acceder ordenado por los que tienen mayor tiempo y costo para las diferentes compañías.

Ilustración Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento

Ilustración 11 Factores y costos del Reclutamiento externo



Fuente: (Chiavenato, I. 2017), Administración de recursos humanos (p.138).

El reclutamiento externo tiene muchas ventajas y entre ellas sería que al adquirir una persona nueva la empresa se ve beneficiada ya que por lo general traen nuevas ideas, mejoramientos de procesos y con esto se enriquece el reclutamiento ya que al contratar una persona ajena a la empresa da nuevas experiencias sobre los procesos futuros. También es importante destacar que al contratar a una persona nueva se tiene una ventaja y es que se aprovechan los sistemas de capacitación que posiblemente la persona tenga sobre la empresa anterior y ya la inversión a realizar por parte de la empresa actual es mucho menor y con una persona de más experiencia.

2.2.6.4 Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto comprende los dos procesos del reclutamiento interno y externo en donde ambos procesos se unen para seleccionar a la persona adecuada para el puesto vacante, este obtiene las ventajas y desventajas de ambos procesos lo que sí se puede asegurar es que es un poco desgastante para el reclutador ya que se deben de ejecutar dos técnicas al mismo tiempo.

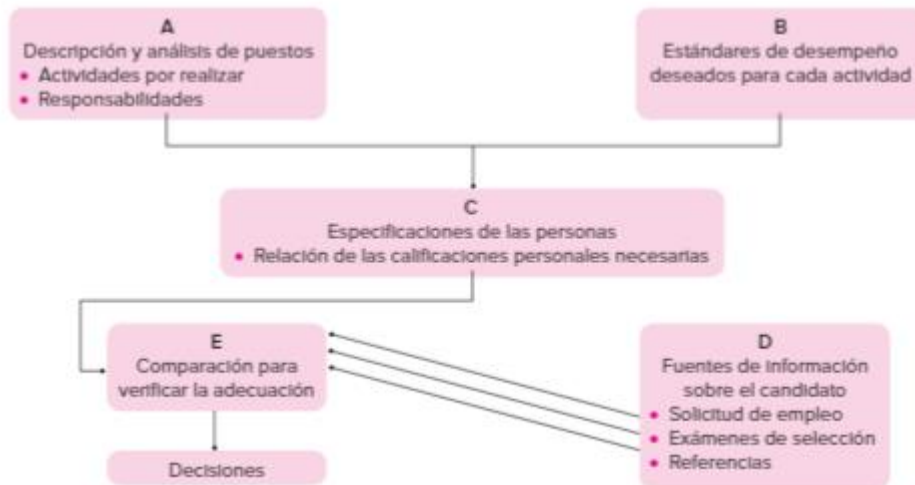
Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable (Chiavenato, 2017, p.141).

2.2.5.4 Selección de personal

La selección de Personal va de la mano junto con el reclutamiento y esto porque son procesos continuos. El reclutamiento se basa en todas las técnicas o métodos para atraer candidatos a los diferentes procesos mientras que el proceso de selección se basa en el proceso de escogencia del candidato idóneo. Chiavenato (2017) afirma:

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p.144).

Ilustración 12 Proceso de Selección del Personal



Fuente: (Chiavenato, I. 2017), *Administración de recursos humanos* (p.144).

2.2.6 Compensación y Beneficios

Este es un sistema que puede funcionar por beneficios que la empresa les brinde como extra a los trabajadores en donde puede convertir a la empresa como competitiva en beneficios con respecto al mercado. El otro sistema es por gestión del desempeño en donde se busca dar incentivos a los colaboradores que mantienen un alto estándar de calidad y calificaciones internas en sus periodos laborales. Bohlander (2018) afirma:

No todas las empresas pueden costear el pago de incentivos, participación de utilidades o un automóvil. Como se ha mencionado, cada empresa debe desarrollar sus propias prácticas de Recursos Humanos. Para que éstas se adapten mejor a su fuerza laboral y retengan a los trabajadores de bajos ingresos en industrias de alta rotación, algunas empresas recurren a

programas y beneficios que por lo general se aplican sólo a los empleados administrativos (p.631).

2.2.7 Capacitación

La capacitación empresarial es aquella a la que se le brinda una educación profesional a los empleados ya sea para el ingreso y adaptación del puesto como por objetivos específicos que se quieran lograr en la compañía. Es importante destacar que por lo general la capacitación se la delega a un superior ya sea Jefe o compañero, sin embargo hay empresas que brindan este servicio de manera sistemática para diferentes compañías. “La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2017, p.331).

La capacitación por lo general es por un periodo corto, pero de igual forma es primordial para la ejecución de funciones diarias, ya que busca mejorar el conocimiento mediante educación especializada los cuales pueden ir desde conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y aptitudes situacionales. Mediante la capacitación la Administración de Recursos Humanos busca ayudar a los colaboradores a alcanzar objetivos de la empresa y de esta manera mejorar el desempeño y crecimiento de cada colaborador.

Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. La capacitación se puede llevar a cabo pidiéndole al empleado en activo que explique al recién contratado cómo es el puesto de trabajo, o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet (Dessler, 2017, p.154).

2.2.7.1 Contenido de la capacitación

Los contenidos de la capacitación son fundamentales para que estas puedan ser efectivas, además es responsabilidad de la compañía o jefatura que estos contenidos sean de ganancia para la empresa y sus trabajadores, en el caso de las capacitaciones internas de Recursos Humanos es importante destacar que estos contenidos deben de tener los influir positivamente en sus participantes. A continuación, se adjunta el detalle de cada uno de ellos.

Ilustración 13 Contenidos de capacitación



Fuente: (Chiavenato, I. 2017), Administración de recursos humanos (p.331).

2.2.7.2 Transmisión de información

Este tipo de contenido es fundamental ya que es donde se da el primer paso de conocimiento sobre reglas, procesos internos, reglamentos y políticas con las que puede contar la compañía, es importante ya que para una persona de uno ingreso le permitirá conocer de manera efectiva los procesos con los que la empresa cuenta y no solo eso sino que es el primer espacio en el que podrá conocer un poco de historia y sus expectativas a futuro con la empresa. “Es un cuerpo de conocimientos indispensable para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos en la medida en que los trabajadores progresen en la empresa” (Chiavenato, 2017, p.331).

2.2.7.3 Desarrollo de Habilidades

Este proceso es de suma importancia ya que es el contacto que tiene el colaborador con sus procesos de trabajo y esto porque es en donde se van a desarrollar esas habilidades y destrezas que el puesto necesita, es muy relevante tener criterio y seleccionar a la persona adecuada para brindar esta capacitación ya que es el inicio del periodo de trabajo por lo cual dependerá de este paso para que la persona se pueda desarrollar bien en sus funciones, por lo cual también es responsabilidad de Recursos Humanos o de la jefatura seleccionar a la persona correcta para dicho proceso.

2.2.7.4 Desarrollo de actitudes

Este tipo de contenido nos ayuda a desarrollar la conducta de los trabajadores y con esto no es modificar la personalidad del trabajador, sino al contrario desarrollar todos los aspectos negativos y convertirlo en un mejor profesional. Este tipo de capacitación está ligado más a las personas que trabajan en Servicio al cliente ya sea interno y externo, esto porque hay estándares en las diferentes compañías que indican cómo se debe saludar o finalizar un mensaje y con este tipo de capacitación se agregaría la simpatía, empatía para que el servicio sea aún mejor y los clientes puedan estar satisfechos. “Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas” (Chiavenato, 2017, p.331).

2.2.7.5 Desarrollo de conceptos

Acá se ve el desarrollo de ideas y conceptos que pueden ayudar a una persona en aplicaciones estratégicas, con esto los conceptos en temas de administración son fundamentales ya que ayudan al negocio a obtener personas conocedoras de datos estratégicos y de negocios.

2.2.7.6 Competencias Individuales

Esta ayuda a crear y desarrollar las competencias individuales, que sean duraderas para el trabajador.

Por encima de todas las cuestiones anteriores, se trata de crear y desarrollar las competencias duraderas en las personas, como aumentar el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber juzgar y decidir) y actitudes (saber hacer acontecer) frente a situaciones (Chiavenato, 2017, p.332).

Este tipo de contenido es muy bueno para las compañías ya que ayuda a crear profesionales integrales y por lo general ayuda mucho al clima organizacional de los trabajadores.

2.2.8 Ciclo de la capacitación

La capacitación hoy es un proceso en el cual las compañías invierten mucho de su dinero para desarrollar a sus colaboradores y esto es tan importante porque impacta de manera positiva no solo el accionar de sus empleados sino que ayuda a crear un impacto positivo en cada una de las personas, por lo tanto es importante destacar que la capacitación para que funcione de la mejor manera cuenta con un ciclo establecido que permite que el proceso fluya de la manera correcta y ayude a sus colaboradores a ser más eficientes y productivos. A continuación, se adjunta el detalle de este ciclo.

Ilustración 14 Ciclo de Capacitación



FUENTE: CREACIÓN PROPIA, (LOUFFAT, E.2015), ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (p.303).

2.2.8.1 Análisis de necesidades

El análisis de las necesidades es un proceso de importancia y que se debe llevar a cabo con mucho cuidado ya que de este depende el éxito de la aplicación de capacitaciones además del proceso que los colaboradores lleven en la compañía, el análisis estratégico de las necesidades ayuda también a que la compañía pueda tener un plan de sucesión para futuros puestos ya que ayuda a coordinar y tener personas altamente capacitadas que puedan alcanzar puestos aún mayores dentro de la organización y de esta manera se evitaría lo que a muchas empresas las afecta que es la rotación del personal. Dessler (2015) afirma:

Los resultados del análisis de las necesidades estratégicas basadas en la capacitación también mejorarán la planeación de la sucesión del empleador, la cual consiste en determinar la capacitación y el desarrollo que requieren los trabajadores para cubrir los futuros puestos clave de la empresa y, desde luego, dichos puestos serán un reflejo de sus planes estratégicos” (p.190).

Para realizar un efectivo análisis de capacitación se requiere tener en claro cuál es el manual de puestos específico de cada persona ya que con esto se logra identificar mejor cuales son las habilidades, actitudes y conocimientos que debe de tener la persona para desarrollar dicho puesto, en este análisis y con la comparación que se realice del manual de puestos se logrará determinar cuáles son los aspectos que necesitan capacitación inmediata o bien en cuales se les puede perfeccionar para que tenga un excelente crecimiento profesional. Dentro de los puntos importantes para detectar análisis de capacitación también se pueden desarrollar los siguientes:

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores o gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Reorganización de trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis del puesto o perfil del puesto
- Informes periódicos

2.2.8.2 Planes de capacitación

En este proceso es donde se da la decisión estratégica de la capacitación es por esto que es importante tener un objetivo claro de capacitación para poder seleccionar el plan adecuado y con esto se deben de analizar varios puntos como el contenido de la capacitación, el método por el cual se va a realizar ya sea presencial o bien de manera digital, el costo que tiene esta capacitación y el tiempo por el cual se va a realizar porque de esto influye cuantas horas el empleado pueda estar fuera de la oficina.

Como se observa son varios puntos los que se deben de tomar en cuenta para un efectivo plan de capacitación y este plan ejecuta desde que el colaborador

ingresa a la compañía con su debida inducción ya esto incluye parte del plan de capacitación con el que va a iniciar hasta que se retire de la compañía para esto se ejecutan diferentes técnicas que se van a explicar a continuación.

- *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* puede ser llamada la técnica de auto instrucción ya que el colaborador debe de llevar un proceso de lectura e instrucción programada.
- *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* En esta técnica se da el desarrollo de habilidades interpersonales en donde se busca tener interacción con actitudes, habilidades y relaciones humanas para el caso de futuros líderes en la organización.
- *Técnicas mixtas de capacitación:* es en esta técnica donde se da la transmisión de información por medio de libros o simulaciones o juegos, acá lo que se pretende que sea una capacitación interactiva con el empleado.
- *Técnica de capacitación en cuanto al tiempo:* en estas capacitaciones es importante destacar que pueden existir dos métodos antes de ingresar al trabajo como la inducción o bien después del ingreso que ya es cuando puede ser más intensiva debido a que son los conocimientos puros del puesto.
- *Técnica de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:* Acá es donde se puede definir si la capacitación se va a realizar en la oficina o bien fuera de ella, en este aspecto es importante considerar que las necesidades del colaborador ya que se debe de tomar en cuenta traslados y demás.

2.2.8.3 Ejecución de la capacitación

Después de analizar las primeras dos etapas en las que se detecta las necesidades y se escoge el debido plan de capacitación, sigue el proceso en donde se lleva a cabo la ejecución de la capacitación y para esto es importante considerar que no es solamente aplicar la capacitación sino que se deben de evaluar varios aspectos como quien nos va a capacitar y el conocimiento que tiene esta persona ya que de esto depende que la capacitación sea efectiva por lo tanto se deben evaluar los siguientes factores:

Ilustración 15 Factores ejecución de Capacitación



FUENTE: CREACIÓN PROPIA, (CHIAVENATO, I.2017), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (P.342).

2.2.8.4 Evaluación de los resultados de capacitación

Esta es la etapa final y por lo cual muy importante ya que es acá donde se debe de evaluar si respectivamente se cumplió con las expectativas de capacitación y por lo

tanto con las verificar si la capacitación dejó aspectos positivos en los colaboradores, además de validar que los capacitadores o proveedores realizaron el trabajo adecuadamente. En este punto por lo general se realizan encuestas que nos ayudan a saber si el proceso fue correcto o bien mediante la observación.

2.2.9 Desarrollo Profesional

Es una Educación Profesional que busca ampliar, desarrollar una determinada especialidad dentro de una organización por lo general son de un plazo más largo porque ayudan a que los conocimientos sean más especializados y ojala puedan afrontar funciones más complejas dentro de un determinado puesto. Por lo general este tipo de desarrollo se ve más beneficiado en la productividad de los colaboradores porque ayudan a perfeccionar el crecimiento profesional. “El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece” (Mondy, 2010, p. 198).

El desarrollo profesional es una de las partes fundamentales de esta investigación por lo que se busca que los colaboradores de la Dirección de Riesgo puedan tener un desarrollo profesional que los motive a ser mejores colaboradores todos los días y que adquieran más compromiso con la organización.

Por lo general siempre se da una diferencia entre el Desarrollo Profesional y la formación de la cual Gómez (2016) afirma:

El desarrollo de la carrera profesional es algo diferente a la formación. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. El objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones (p. 325).

Por lo que se demuestra la formación si tiene una gran diferencia con respecto al Desarrollo Profesional, esto porque el Desarrollo está más focalizado en las necesidades del personal lo cual sería más extenso y requiere mayor inversión de tiempo además del esfuerzo mientras que la formación se ejecuta en pequeñas sesiones y con menos inversión de tiempo.

2.2.10 Planes de Carrera

Los planes de carrera consisten en proyectos de formación para uno o varios trabajadores en donde la idea es que se obtengan resultados positivos que puedan impactar el crecimiento del trabajador y de la empresa, se debe de tomar en cuenta que influirán las competencias de las personas, además del compromiso que se

requiere en el proceso de formación y de evaluación. “Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración” (Chiavenato, 2017, p.332). Este método desarrolla en las personas gran motivación y compromiso con la empresa ya que ayuda a las personas a tener un plan que los ayude a largo plazo a tener crecimiento dentro de la organización.

Este método de la ejecución de planes de carrera requiere de mucha planificación por lo cual ayuda al desarrollo de futuras aptitudes lo cual es una ventaja a largo plazo. Es importante destacar que para trabajar en planes de carrera este debe ser parte de la cultura corporativa de la compañía ya que ayuda a fomentar el conocimiento y un ambiente adecuado de trabajo.

Los planes de carrera en un buen ambiente laboral ayudan a que en la compañía pueda existir estabilidad, satisfacción, igualdad de oportunidades, interés en crecimiento laboral dentro de la compañía.

2.2.11 Brechas de Capacitación

Es un análisis que ayuda a los empleados a conocer su nivel de habilidades y cuáles son las que necesitan para obtener un nivel óptimo de productividad. Esta evaluación ayuda a las organizaciones para determinar capacitaciones específicas de acuerdo a los requerimientos que se presenten para que los empleados puedan

tener desarrolladas sus habilidades. “Es un examen del entorno, de las estrategias y de los recursos de la empresa para determinar en dónde se debe enfocar la capacitación” (Bohlander, 2018, p.264).

Este método puede ayudar a las compañías a ser más competentes en el mercado ya que los trabajadores se estarían actualizando y capacitando constantemente, lo cual beneficia a las áreas a superar sus límites y obtener un crecimiento continuo.

2.2.12 Necesidades de Capacitación

Es importante después de todos los procesos de evaluación que se realiza dentro de la compañía, las jefaturas junto con Recursos Humanos deben de realizar un debido análisis de detección de necesidades de capacitación. Esto ayudaría a los departamentos de una forma rápida a que se puedan ejecutar las capacitaciones que sean realmente necesarias y con esto se garantizaría que el presupuesto que se está ejecutando lo están invirtiendo de la forma correcta y con los proveedores adecuados. Para este proceso son necesarios tres niveles de análisis que serían los siguientes:

2.2.12.1 Análisis Organizacional

Este análisis ayuda a conocer de manera profunda la organización ya sea en la misión, visión y objetivos. Pretende que las personas puedan realizar un análisis de

forma general de la compañía para poder determinar planes y establece estrategias de capacitación.

“El análisis organizacional debe verificar todos los factores (como estrategia organizacional, planes y programas, planeación de la fuerza de trabajo, estructura organizacional, cultura y clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación” (Chiavenato, 2017, p.334).

2.2.12.2 Análisis de los recursos humanos

Este análisis va ligado al sistema de capacitación como tal, en donde es importante conocer el funcionamiento de la organización, los trabajadores que se encuentran en ella y como parte fundamental, el análisis de los conocimientos y habilidades que busca la organización.

2.2.12.3 Análisis de las operaciones y tareas

Este análisis es fundamental para detectar las necesidades de capacitación, por lo cual se realizan análisis de manuales de puesto y sus especificaciones; esto es importante, ya que de acuerdo al tipo de conocimientos y habilidades además de las conductas se podría generar de manera personalizada los contenidos de capacitación para que los puestos puedan obtener un mejor desempeño.

2.2.13 Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación son relevantes para determinar cómo se va a realizar la capacitación y esto consiste en diferentes técnicas que se pueden evaluar como a quien está dirigida la capacitación y en qué lugar se va a desarrollar, tomando en cuenta que todos tenemos diferentes maneras de aprendizaje se crean los métodos de capacitación para adecuarlas de acuerdo al grupo que se va capacitar y con esto implementar una forma interactiva y efectiva de transmisión de información.

- Capacitación del puesto: Este método es el que comúnmente se conoce como magistral del cual existe un capacitador que brinda la información, lo importante es que esta información va implicada al puesto sobre conocimientos para mejorar o desarrollar el mismo.” Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitado” (Bohlander, 2018, p.273).
- Asignaciones especiales: Las asignaciones especiales se deben a conocimientos pequeños que se puedan dar en puestos específicos en donde la persona que capacita a un compañero sobre un tema de trabajo que pueda ser de confianza o delicado para la organización.
- Capacitación cooperativa o pasantía: Este tipo de capacitación es una mezcla entre experiencia práctica y clases formales, esto porque es una experiencia que se le brinda a las personas de poder ir a realizar trabajos a la oficina y en esto poder brindar experiencia práctica, pero a la vez se le

brindan clases formales sobre los temas a conocer para que los pueda ejecutar, este tipo de capacitación en ocasiones puede ser remunerada sin embargo no es obligación del empleador.

- Simulaciones: Las simulaciones son un tipo de aprendizaje donde se les brinda la experiencia de tener un entorno ficticio y ver como se desenvuelve ante esta situación, este tipo de aprendizaje se puede dar sobre decisiones prácticas como colocar a un gerente a simular las decisiones que podría tomar a futuro a ver sus consecuencias y demás, o bien sobre trabajos operativos en donde se requiere práctica antes de ejecutar el trabajo formal.
- E-learning: Este tipo de capacitación es virtual en donde por medio de sistemas digitales se les brinda capacitaciones a los colaboradores sin necesidad de asistir presencialmente a una capacitación, las comodidades de este tipo de capacitación son muchas y actualmente es de las más usadas por las compañías, ya que presentan un costo menor para sus colaboradores depende del proveedor en ocasiones solamente se paga por el diploma. En este tipo de modalidad de da el MOOC (Massive Open Online Courses), el cual la persona lo puede tomar desde cualquier localidad y a su ritmo, mientras el curso le brinda la evaluación de sus proyectos y retroalimentación.
- Modelado de comportamiento: Este tipo de capacitación combina varios puntos como lo es la capacitación formal y los cuatro comportamientos básicos, como los puntos de aprendizaje, modelado, práctica y la retroalimentación y esfuerzo.

- **Juegos y roles:** Este tipo de capacitación es interactiva en donde se simula tener un puesto gerencial o de ventas y se le brinda una situación y la persona debe de afrontarla simulando tener este puesto, esta técnica es muy usada para trabajar la empatía además de situaciones de conflicto para saber cómo afrontarlas en la vida real.
- **Seminarios y Conferencias:** Este tipo de capacitaciones va ligado a proveedores o universidades que brinden capacitaciones formales presenciales en alguna localidad, para este tipo de capacitación el facilitador debe ser un líder calificado.
- **Mentoring:** Este proceso consiste en delegar un tutor o superior que ayude al colaborador en un proceso de formación sobre temas que pueda necesitar para desempeñar mejor sus funciones.
- **Coaching:** El proceso de coaching es más un proceso comunicativo que ayuda a los colaboradores no solo con su carrera profesional sino con la personal es un proceso en donde una persona brinda apoyo a un colaborador ya sea sobre sus metas y cómo quiere alcanzarlas a diferencia de la mentoría la persona que le brinda apoyo no necesariamente debe ser Jefe, o Supervisor directo puede ser de otro departamento o inclusive un proveedor contratado por la compañía.
- **Aprendizaje combinado:** Este tipo de aprendizaje combina todos los anteriores puede ser interactivo y formal a la vez, este tipo de combinación depende mucho de la compañía y lo que quieran alcanzar como plan de

capacitación y también a quienes va dirigido es por esto que es importante analizar el contexto antes de poder aplicar esta técnica.

Como lo vimos anteriormente son muchas técnicas de capacitación las que se pueden aplicar y por lo tanto es importante analizar las necesidades de capacitación realizar los planes de capacitación para ejecutar la correcta de acuerdo al personal meta que queremos capacitar.

La capacitación no es solamente dar cursos a los colaboradores como lo vemos en la técnica puede ser hasta algo más personal como lo es el proceso de Coaching, muchas empresas invierten mucho presupuesto en esto debido a que es parte fundamental para la compañía ya que brinda motivación a sus colaboradores y crecimiento profesional.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad

La investigación puede tener dos finalidades ya sea teórica o aplicada. González (2017) afirma. “La finalidad de la investigación hace referencia a los aportes que dará; ya sea, en cuanto a la producción y generación de conocimiento sobre el tema estudiado” (p.24).

La finalidad de la siguiente investigación es aplicada ya que se realizará un análisis del proceso de capacitación que ejecuta la Dirección Regional de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Riesgo, en donde se pretende buscar las deficiencias que este puede tener para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño y productividad.

Parte importante de esta investigación es que se brindaran recomendaciones y conclusiones que ayuden a ambas direcciones a mejorar el proceso. Y a sus colaboradores a obtener un mejor crecimiento profesional orientado adecuadamente por sus jefaturas.

3.1.2 Dimensión temporal

La dimensión temporal corresponde a la delimitación del tiempo y pueden ser de dos tipos: transversal o longitudinal. La transversal estudia lo que corresponde a personas o temas que se dan en el momento.

Según González (2017). “La longitudinal, en cambio, analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo” (p.25).

La delimitación del tiempo de este proyecto es de tipo transversal ya que esta investigación se va a ejecutar en un tiempo específico el cual es el año 2017. En donde se va a analizar el proceso de capacitación en la Dirección de Riesgo Regional.

3.1.3 Marco

El marco se refiere, que tanto cubre la investigación. El marco puede ser mega, macro o micro. González (2017) afirma:

El marco mega pretende estudiar un gran espacio o temática, como cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello

se aplica un censo, mientras que el macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega y el micro se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación (p.26).

El marco de la investigación corresponde a micro ya que la investigación va a analizar el proceso de capacitación de la Dirección de Riesgo Regional.

3.1.4 Definición del enfoque

La naturaleza de la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta.

Hernández, R. (2014) afirma: Los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y corresponden a una extensa gama de propósitos de investigación, como: describir tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias, medir resultados y probar teorías (p. 36).

Hernández, R. (2014) afirma: la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (p. 358).

Hernández, R. (2014) afirma: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración

y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

La naturaleza de esta investigación es cualitativa ya que se van a realizar validaciones del proceso de capacitación en donde se va a analizar las percepciones, puntos de vistas y interpretaciones por parte de los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo.

3.1.5. Carácter

Las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández R, 2014, p.91).

Otro carácter para clasificar la investigación es la descriptiva, González (2017) afirma:

La investigación descriptiva, la misma corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo (p.31).

La presente investigación es de carácter descriptivo, y exploratorio, ya que se busca analizar el proceso de capacitación de la Dirección Regional de Riesgo y exploratoria ya que en este departamento aún no se ha realizado una investigación de este tipo por lo cual va a ser bastante enriquecedor para el departamento.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Sujetos

Las unidades de análisis son los sujetos a los que se enfocan el estudio. “Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (González, 2017, p. 33).

Para la investigación los sujetos son los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo, los cuales están ubicados en BAC CREDOMATIC, Escazú, complejo Plaza Roble.

3.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información corresponden a los medios donde se obtuvieron la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

3.2.2.1. Primera mano

La información primaria corresponde a la siguiente explicación. “Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas” (González, 2017, p. 35).

En la investigación se tomaron como fuentes de información primaria la colaboración de los trabajadores de la Dirección Regional de Riesgo de BAC CREDOMATIC.

3.2.2.2 Segunda mano

A continuación la información de segunda mano corresponde a lo siguiente: “Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación” (González, 2017, p.35).

En la investigación se usaron varios libros como referencia para lo que respecta a temas de capacitación, administración, así como aspectos teóricos.

3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO

La selección de muestreo es una etapa de la investigación que implica varios aspectos.

3.3.1. La población

En esta investigación se toma en cuenta la población de acuerdo a la siguiente base. “Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández R, 2014, p.174).

Para efectos de esta investigación la población corresponde al personal de la empresa BAC CREDOMATIC en la Dirección de Riesgo Regional, la cual consta de un total de 52 colaboradores.

Ilustración 16 Departamentos Dirección de Riesgo Regional



Fuente: Creación propia, tomado de información BAC CREDOMATIC

Ilustración 17 Colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional



Fuente: Creación propia tomada por Paola Gadea Mora

3.3.2. La muestra

La muestra consiste en un grupo donde se va a enfocar la investigación. “Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor” (González, 2017, p.36). La muestra se puede organizar o clasificar en dos grandes grupos que son la probabilística y no probabilística.

Para esta investigación la muestra fue de 46 colaboradores que representa un 88% de la población de estudio, tiene un 95% de confianza y un 5% de error.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Las técnicas más comunes para recolectar la información son la entrevista y la observación.

La entrevista corresponde a una técnica exclusiva para obtener información relevante para el desarrollo de la investigación. Vargas (2012) afirma:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. También permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en que concierne su vida. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas (p.123).

Para el método de cuestionario Muñoz (2015) indica que:

El cuestionario se define como una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados (p. 375).

Para esta investigación se van a realizar dos instrumentos de investigación los cuales serían la entrevista para los jefes del área en donde se busca tomar información certera sobre el proceso que ejecutan ellos con sus colaboradores y si sienten que ha resultado efectivo.

Para los colaboradores se va a ejecutar el método de cuestionario en donde se pretende que ellos nos ayuden a identificar cuáles son los puntos débiles y fuertes del proceso de capacitación y de esta forma poder crear una propuesta adecuada a la situación.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables” (González, 2017, p.39).

Cuadro 1 Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar el proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos en la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica para elaborar el programa de capacitación.	Programa de Capacitación	Procedimientos internos y normativa interna de BAC CREDOMATIC	Es un programa que ayuda al colaborador a realizar su puesto con satisfacción y crecimiento de manera que se ejecuta un proceso estructurado y organizado para desarrollar habilidades en una persona.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC.
Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica, tomado en cuenta el análisis de organización, de las tareas y de las personas.	Necesidades de Capacitación	Análisis de la Organización, análisis de las personas.	Proceso ejecutado para orientar los planes de desarrollo y programas para fortalecer los conocimientos y habilidades de los trabajadores de una organización.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC.

<p>Determinar el nivel de información que tienen los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica en relación con los programas de capacitación.</p>	<p>Procesos de Capacitación</p>	<p>Información de capacitación y comunicación interna.</p>	<p>Es la secuencia de actividades relacionadas a la capacitación para lograr los objetivos propuestos asignados al colaborador.</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC.</p>
<p>Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores de la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica se ajustan a los perfiles de cada puesto.</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Perfiles de Puestos</p>	<p>Actividades didácticas que permiten desarrollar conocimientos y aptitudes al personal de una empresa. Mejorando su desempeño.</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC.</p>

<p>Elaborar un plan de capacitación con las necesidades encontradas en esta investigación para los colaboradores de la Dirección Regional de BAC CREDOMATIC de Costa Rica que les permita mejorar el desempeño laboral.</p>	<p>Plan de Capacitación</p>	<p>Necesidades encontradas, Planes de Capacitación</p>	<p>Proceso educacional y estratégico aplicado en la organización para desarrollar habilidades puntuales en un determinado puesto.</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para abarcar la capacitación se implementó una encuesta en donde el objetivo fue obtener los datos de las metas que se establecieron en la presente investigación, la cual fue contestada por 46 trabajadores de la Dirección Regional de Riesgo en donde se obtiene información de las diferentes necesidades de capacitación que se puedan detectar en la dirección. Además, se realizaron dos entrevistas a dos jefaturas de la Dirección una de la Gerencia de Riesgo Tarjeta y la otra de la Gerencia de Riesgo Banco, esto para obtener puntos de vista desde el lado del colaborador y del personal de la Dirección.

4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se va a realizar por medio de la información generada de la encuesta en donde esta será tabulada y graficada para segmentar los resultados y que se pueda obtener una mejor comprensión de los datos.

Para esta investigación se implementaron diferentes herramientas como Google Form y Excel para la interpretación de la información.

4.3. ANÁLISIS DE DATOS

4.3.1 Cuestionario

Adjunto se encontrará el análisis de los datos obtenidos por medio del cuestionario ejecutado a los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo.

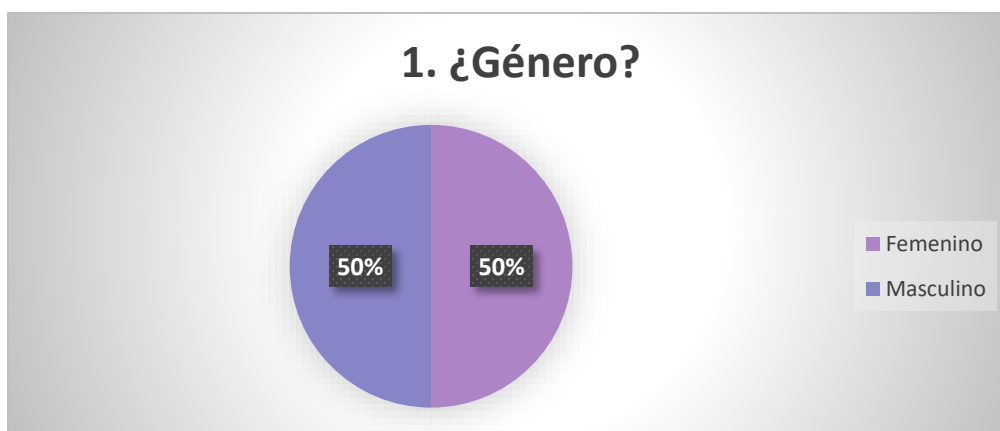
I. Datos Generales

Tabla 1 ¿Género?

1. ¿Género?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	23	50.0%
Masculino	23	50.0%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 1 ¿Género?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

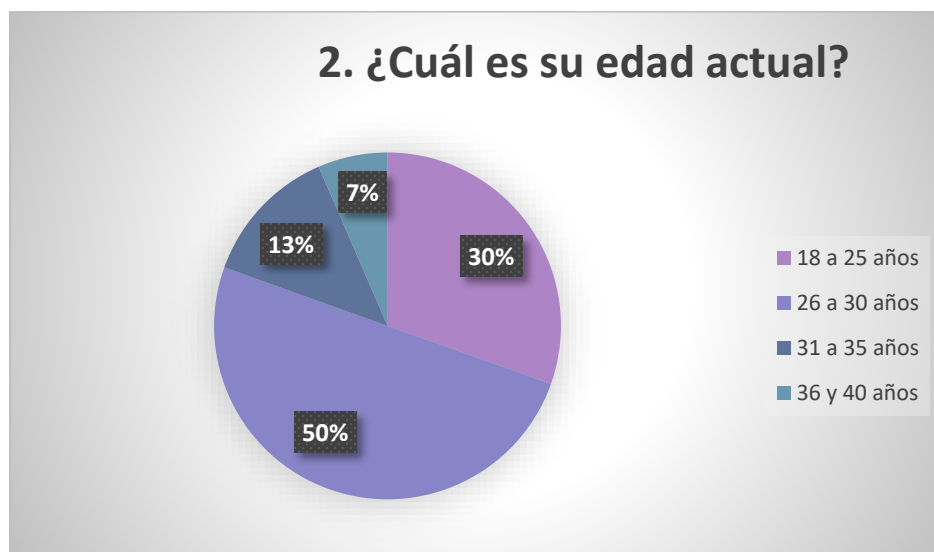
Como se observa en el gráfico adjunto el 50% son mujeres y el 50% son hombres.

Tabla 2 ¿Cuál es su edad actual?

2. ¿Cuál es su edad actual?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	14	30.4%
26 a 30 años	23	50.0%
31 a 35 años	6	13.0%
36 y 40 años	3	6.5%
41 a 45 años	0	0.0%
46 a 50 años	0	0.0%
Más de 50 años	0	0.0%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 2 ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

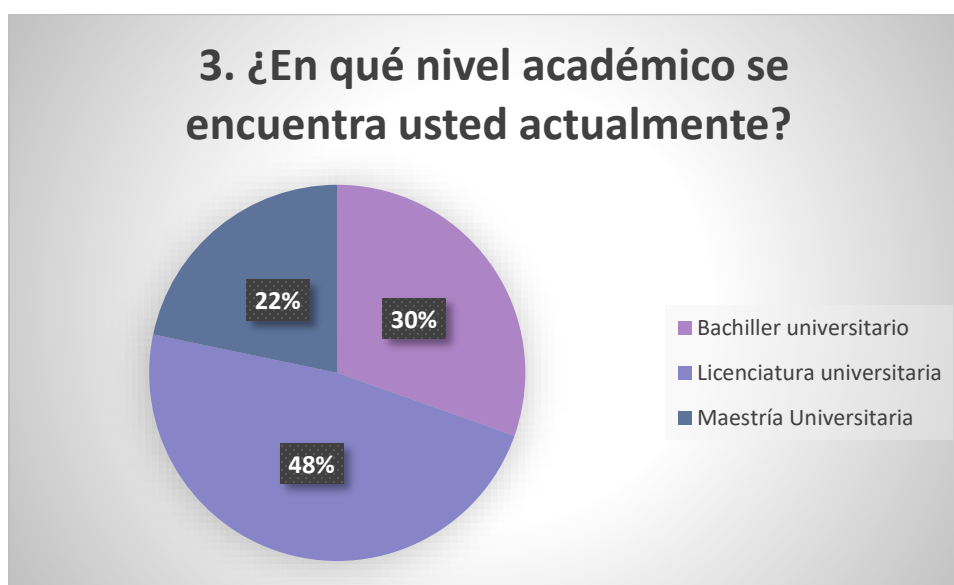
Como se observa en el gráfico anterior un 50% de los colaboradores tiene una edad de 26 a 30 años, el 30% tiene de 18 a 25 años, el 13% tiene de 31 a 35 años y el 7% tiene de 36 a 40 años.

Tabla 3 ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?

3. ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller universitario	14	30.4%
Licenciatura universitaria	22	47.8%
Maestría Universitaria	10	21.7%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 3 ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Como se muestra en el gráfico anterior un 48% del personal se encuentra en un nivel académico de licenciatura, un 30% en Bachillerato Universitario y un 22% en Maestría.

Tabla 4 ¿Hace cuánto tiempo labora usted para la Dirección Regional de Riesgo?

4. ¿Hace cuánto tiempo labora usted para la Dirección Regional de Riesgo?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	20	43.5%
2 a 4 años	9	19.6%
4 a 5 años	9	19.6%
Más de 5 años	8	17.3%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 4 ¿Hace cuánto tiempo labora usted para la Dirección Regional de Riesgo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

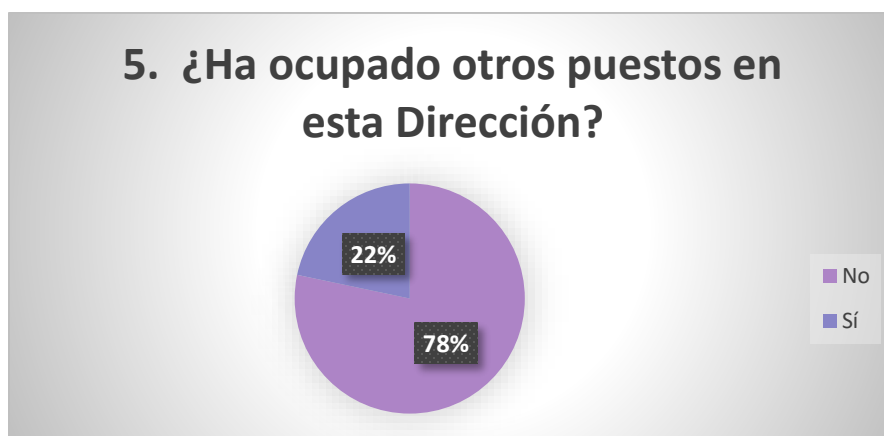
Los datos presentados en el gráfico adjunto el 43% de las personas tienen de 1 a 2 años de laborar para BAC CREDOMATIC Regional, el 20% de 2 a 4 años, el 20% de 4 a 5 años, mientras que el 17% más de 5 años.

Tabla 5 ¿Ha ocupado otros puestos en esta Dirección?

5. ¿Ha ocupado otros puestos en esta Dirección?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	36	78.3%
Sí	10	21.7%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 5 ¿Ha ocupado otros puestos en esta Dirección?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

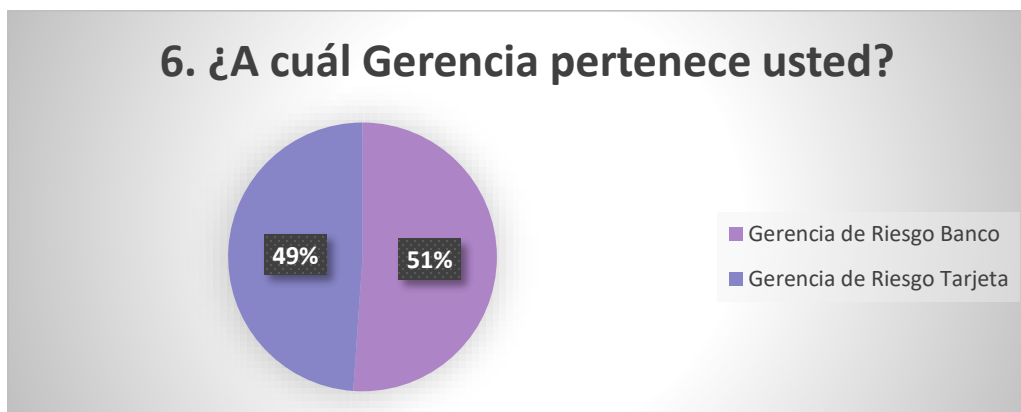
Según la información adjunta el 78% de las personas no han ocupado otros puestos en la dirección y el 22% si ha ocupado otros puestos.

Tabla 6 ¿A cuál Gerencia pertenece usted?

6. ¿A cuál Gerencia pertenece usted?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia de Riesgo Banco	23	51.1%
Gerencia de Riesgo Tarjeta	22	48.9%
Sin responder	1	0.0%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Gráfico 6 ¿A cuál Gerencia pertenece usted?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018.

Como se muestra en el gráfico adjunto, el 51% de las personas pertenecen a la Gerencia de Riesgo Banco y el 49% a la Gerencia de Riesgo Tarjeta.

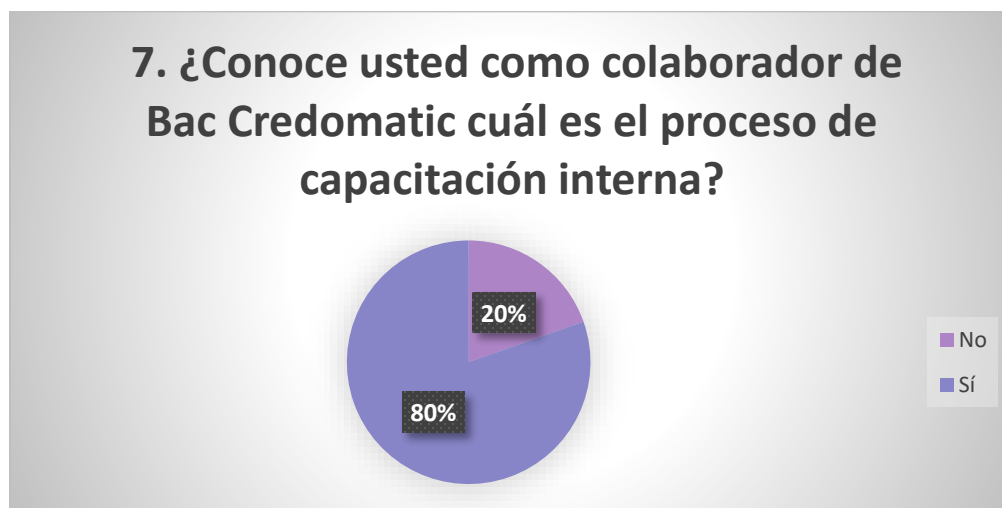
II. Programa de Capacitación

Tabla 7 ¿Conoce usted como colaborador de BAC CREDOMATIC cuál es el proceso de capacitación interna?

7. ¿Conoce usted como colaborador de BAC CREDOMATIC cuál es el proceso de capacitación interna?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	9	19.6%
Sí	37	80.4%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 7 ¿Conoce usted como colaborador de BAC CREDOMATIC cuál es el proceso de capacitación interna?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

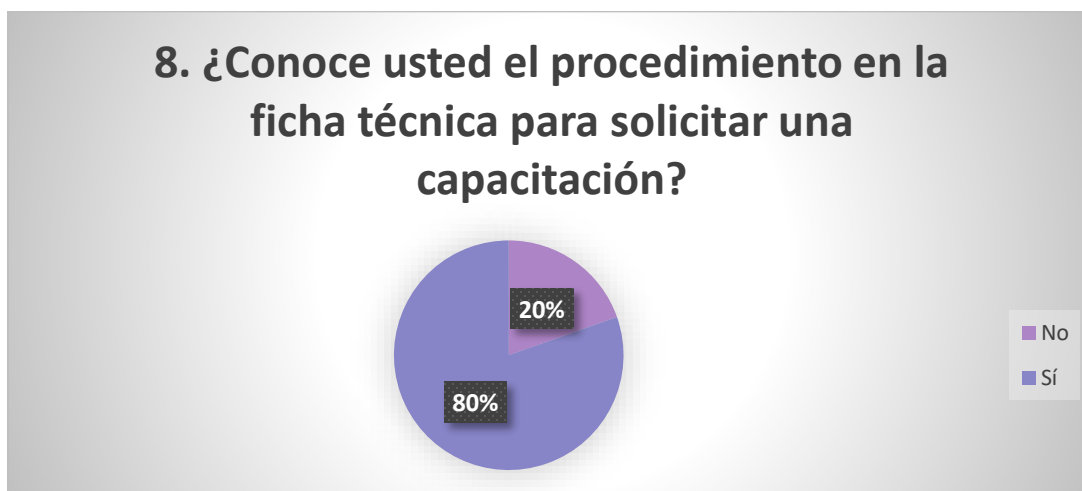
En el gráfico el 80% de los colaboradores conoce el proceso de capacitación interna, mientras que el 20% no conoce el proceso de capacitación interna.

Tabla 8 ¿Conoce usted el procedimiento en la ficha técnica para solicitar una capacitación?

8. ¿Conoce usted el procedimiento en la ficha técnica para solicitar una capacitación?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	9	19.6%
Sí	37	80.4%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 8 ¿Conoce usted el procedimiento en la ficha técnica para solicitar una capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

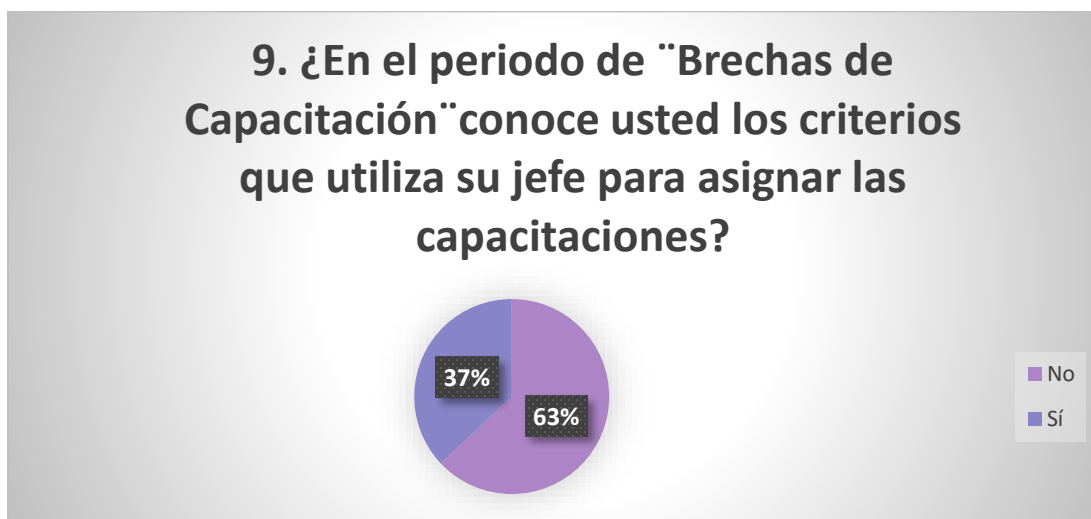
En la información presentada el 80% de los colaboradores conoce el procedimiento en la ficha técnica para solicitar capacitación mientras que el 20% no lo conoce.

Tabla 9 ¿En el periodo de Brechas de Capacitación conoce usted los criterios que utiliza su jefe para asignar las capacitaciones?

9. ¿En el periodo de "Brechas de Capacitación conoce usted los criterios que utiliza su jefe para asignar las capacitaciones?"		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	29	63.0%
Sí	17	37.0%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 9 ¿En el periodo de Brechas de Capacitación conoce usted los criterios que utiliza su jefe para asignar las capacitaciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En la información presentada, el 63% de los colaboradores consideran que la jefatura no conoce los criterios para asignar capacitaciones, mientras que el 37% si conoce los criterios correctos para asignar capacitaciones.

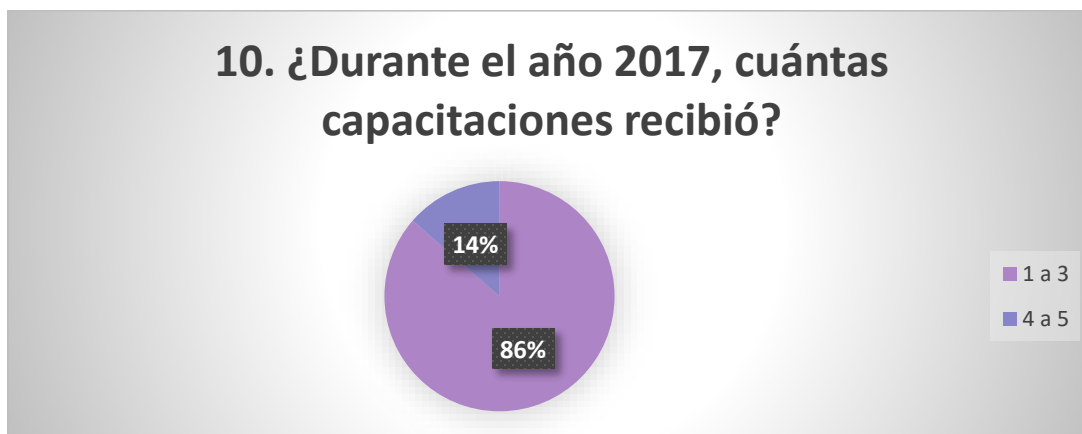
III. Necesidades de Capacitación

Tabla 10 ¿Durante el año 2017, cuántas capacitaciones recibió?

10. ¿Durante el año 2017, cuántas capacitaciones recibió?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	38	86.4%
4 a 5	6	13.6%
Más de 6	0	0.0%
Total	44	100.0%
Omitidas 2 respuestas		

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 10 ¿Durante el año 2017, cuántas capacitaciones recibió?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

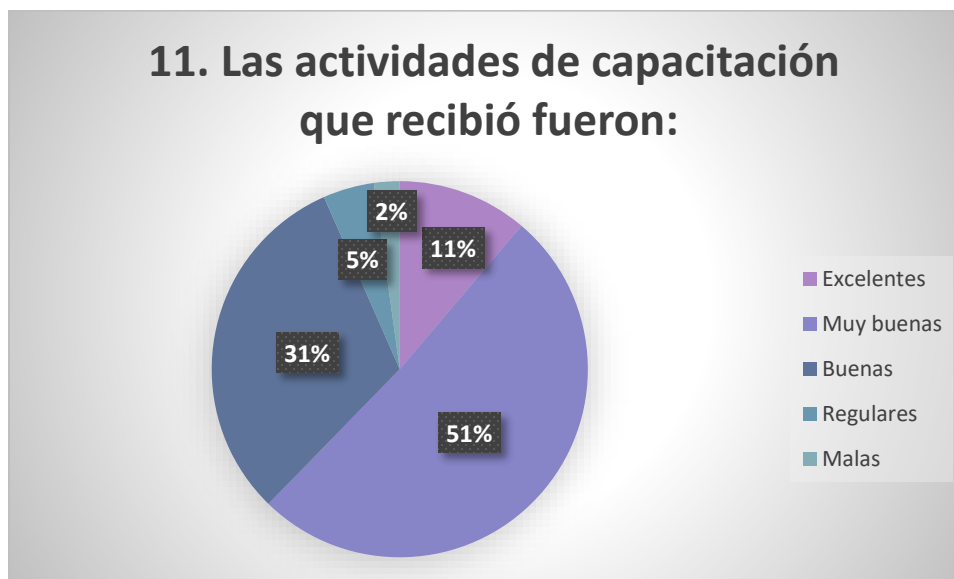
Durante el año 2017 el 86% del personal recibió de 1 a 3 capacitaciones, el 14% corresponde a las personas que recibieron de 4 a 5 capacitaciones.

Tabla 11 Las actividades de capacitación que recibió fueron:

11. Las actividades de capacitación que recibió fueron:		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	5	11.2%
Muy buenas	23	51.1%
Buenas	14	31.1%
Regulares	2	4.4%
Malas	1	2.2%
Total	45	100.0%
Omitida 1 respuestas		

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 11 Las actividades de capacitación que recibió fueron:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

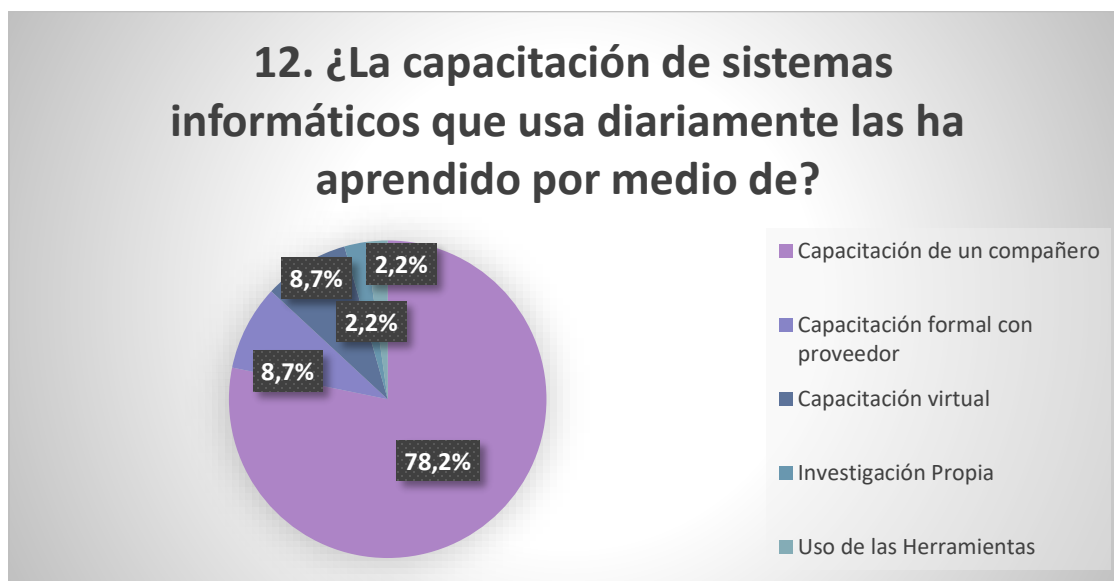
En el presente gráfico se destaca que el 51% de los colaboradores considera que las capacitaciones muy buenas, el 31% considera que son excelentes, el 11% indica que son excelentes, el 5% considera que son regulares y el 2% considera que son malas.

Tabla 12 ¿La capacitación de sistemas informáticos que usa diariamente las ha aprendido por medio de?

12. ¿La capacitación de sistemas informáticos que usa diariamente las ha aprendido por medio de?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación de un compañero	36	78.2%
Capacitación formal con proveedor	4	8.7%
Capacitación virtual	4	8.7%
Investigación Propia	1	2.2%
Uso de las Herramientas	1	2.2%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 12 ¿La capacitación de sistemas informáticos que usa diariamente las ha aprendido por medio de?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

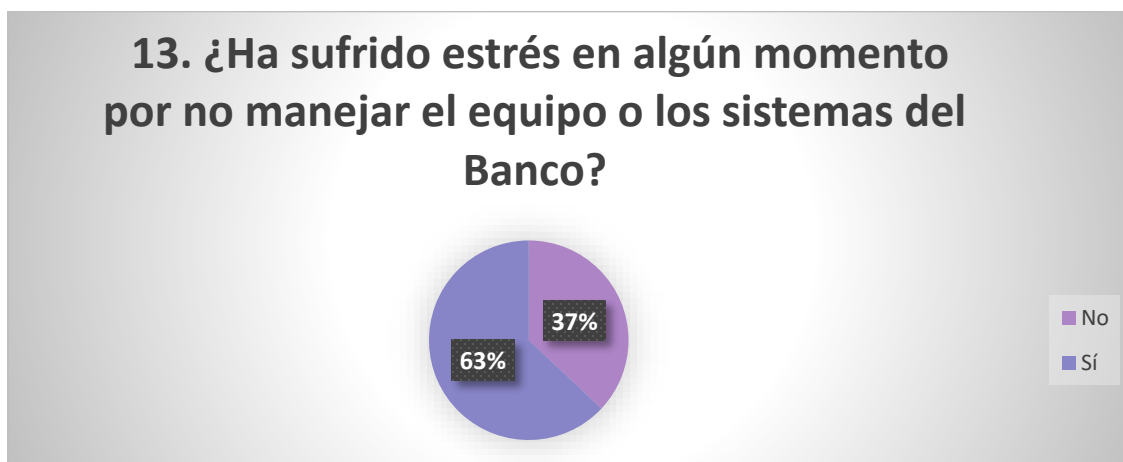
En el gráfico adjunto se demuestra que el 78,2% de los colaboradores fueron capacitados en sistemas informáticos por medio de un compañero de trabajo, mientras que el 8,7% recibió capacitación formal con proveedor, el 8,7% capacitación virtual, el 2,2% hizo uso de las herramientas para aprenderlas y el 2,2% fue por investigación propia.

Tabla 13 ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas del Banco?

13. ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas del Banco?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	17	37.0%
Sí	29	63.0%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 13 ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas del Banco?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

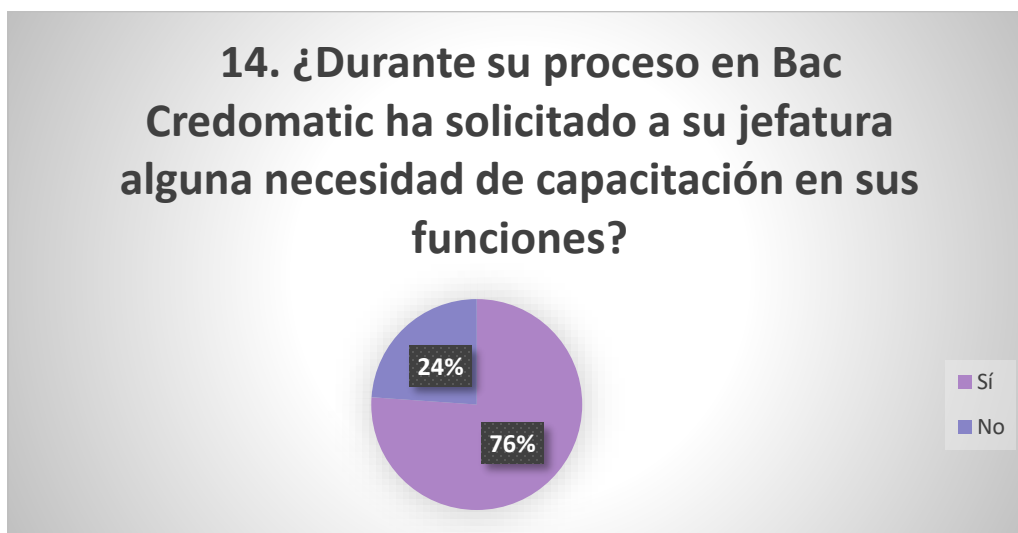
En el gráfico adjunto se demuestra que el 63% de los colaboradores han sufrido estrés por no manejar los sistemas del banco, mientras que el 37% si ha sufrido algún tipo de estrés.

Tabla 14 ¿Durante su proceso en BAC CREDOMATIC ha solicitado a su jefatura alguna necesidad de capacitación en sus funciones?

14. ¿Durante su proceso en BAC CREDOMATIC ha solicitado a su jefatura alguna necesidad de capacitación en sus funciones?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	35	76.1%
No	11	23.9%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 14 ¿Durante su proceso en BAC CREDOMATIC ha solicitado a su jefatura alguna necesidad de capacitación en sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

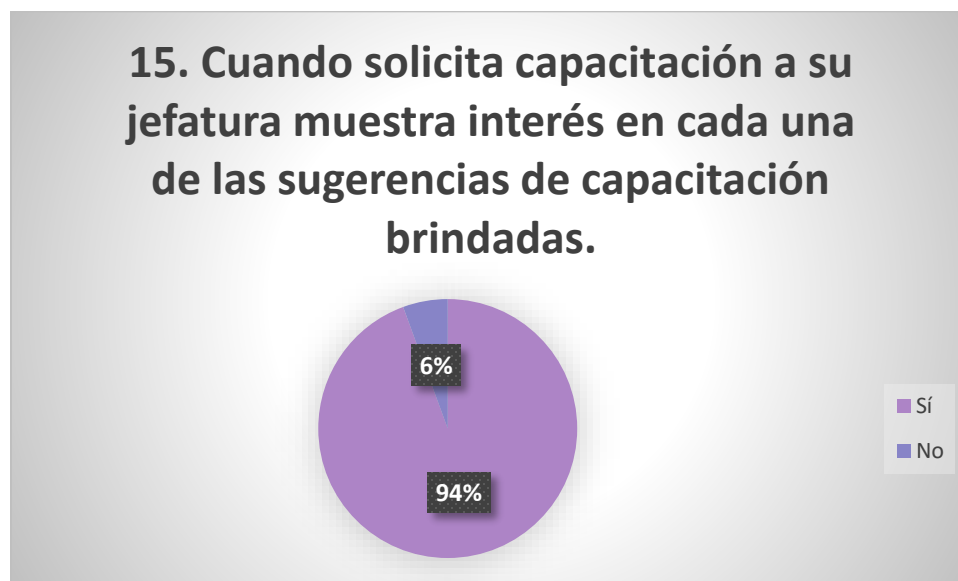
En el presente gráfico se destaca que el 76% de los colaboradores si le han comunicado a sus jefaturas las necesidades de capacitación, mientras que el 24% no le han comentado las necesidades de capacitación a sus jefaturas.

Tabla 15 Cuando solicita capacitación a su jefatura muestra interés en cada una de las sugerencias de capacitación brindadas.

15. Cuando solicita capacitación a su jefatura muestra interés en cada una de las sugerencias de capacitación brindadas.		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	94.4%
No	2	5.6%
Total	36	100.0%
Omitidas 9 respuestas		

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 15 Cuando solicita capacitación a su jefatura muestra interés en cada una de las sugerencias de capacitación brindadas.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

De acuerdo a la información adjunta en el gráfico presentado, el 94% de los colaboradores consideran que sí hay interés por parte de las jefaturas, el 6% indican que no se muestra interés en las sugerencias de capacitación brindada, en esta pregunta hay 9 personas que no contestaron y esto debido a que no le han dado sugerencias a sus jefaturas. Además, se adjuntó las respuestas del por qué es importante para sus jefaturas.

- Le interesa mi crecimiento. Puedo mejorar procesos.
- Me interesa crecer en diferentes áreas.
- No hay presupuesto.
- Porque ayudan al desempeño de funciones.
- Porque saca el espacio para escuchar y revisar con tiempo.
- Se genera un plan para cubrir la capacitación.
- Se interesa por saber que necesita uno.

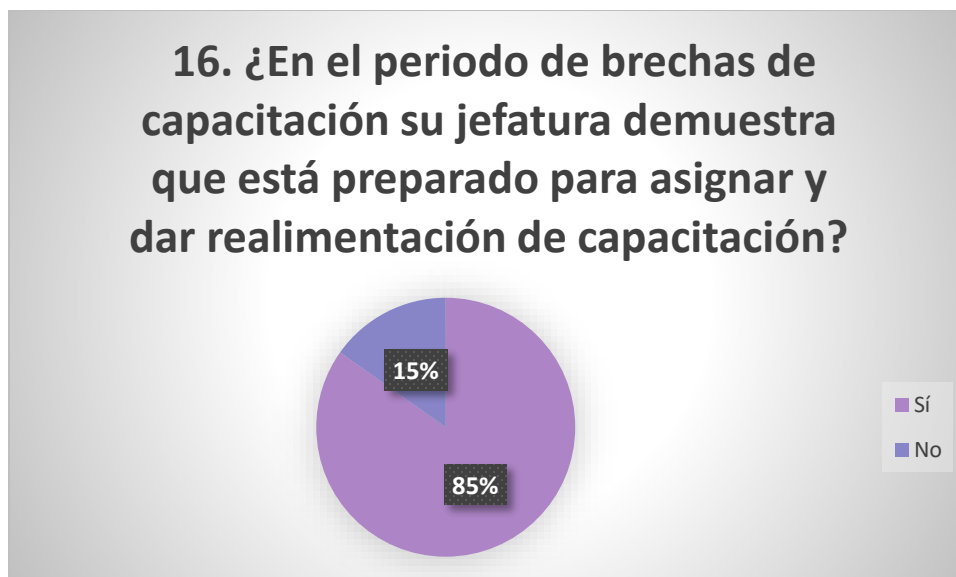
- Si muestra interés más el me sugiere cuales pueden estar más acorde a mi posición.
- Si siempre está a la disposición de escuchar sugerencias.
- Sí se interesa porque en la medida en que esté capacitada podré hacer mejor mi trabajo, es beneficioso para todo el departamento.

Tabla 16 ¿En el periodo de brechas de capacitación su jefatura demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?

16. ¿En el periodo de brechas de capacitación su jefatura demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	84.8%
No	7	15.2%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 16 ¿En el periodo de brechas de capacitación su jefatura demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

La información brindada en el gráfico adjunto el 85% considera que su jefatura está capacitada para brindar retroalimentación, mientras que el 15% considera que si se encuentran capacitados. Adjunto se encuentran las respuestas del por qué ellos consideran que esta sí o no capacitado.

Sí

- Conoce mi proceso, conocimiento del puesto y sus necesidades.
- Demuestra mucho conocimiento, dominan los temas.
- Ha demostrado saber qué se necesita para crecer profesionalmente.
- Muestra el interés, además de que me da opciones de cursos que podría llevar y me ayudaría a cerrar mis brechas.
- Porque conoce hacia dónde enfocar el trabajo.
- Porque ellos manejan todas las herramientas del área y su conocimiento es muy amplio.
- Realiza una revisión de mis competencias a trabajar para justificar las capacitaciones, busca cubrir puntos débiles.
- Se nota que se ha tomado su tiempo para analizar y poder retroalimentar.
- Si porque comprende el tema y brinda las facilidades para hacérselo saber a sus colaboradores.
- Tiene un norte claro y definido de para dónde va el equipo, y de esta forma logra determinar cuál es esa brecha de conocimiento para alcanzar el objetivo.

No

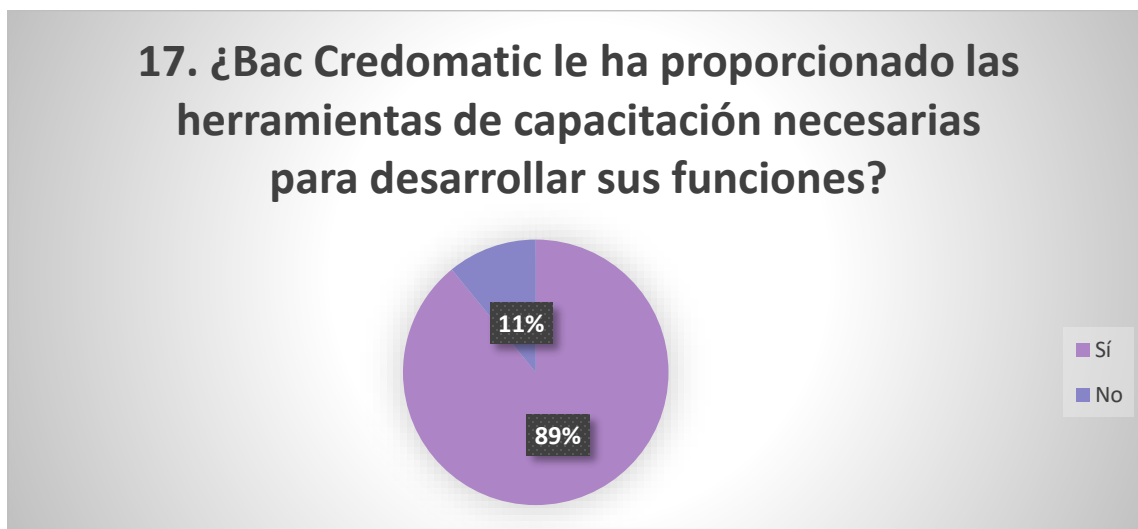
- Le falta capacitación
- No hay retroalimentación posterior.
- Porque apenas está empezando como jefe.

Tabla 17 ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

17. ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	89.1%
No	5	10.9%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 17 ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En el gráfico adjunto se demuestra que el 89% de los colaboradores considera que sí le brindaron las herramientas adecuadas para desarrollar sus funciones, mientras que el 11% considera que no se las brindaron.

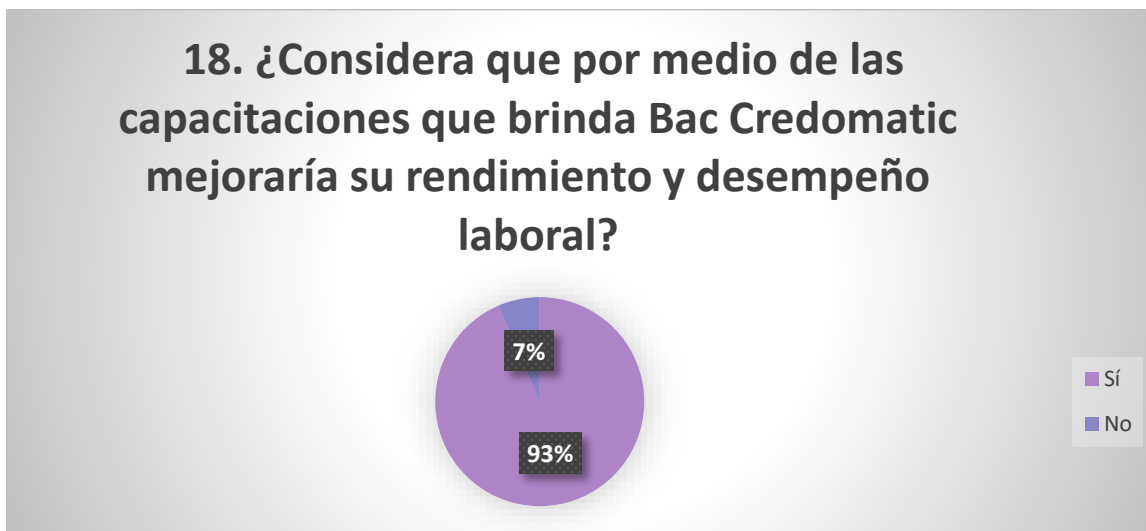
IV. Procesos de Capacitación

Tabla 18 ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda BAC CREDOMATIC mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?

18. ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda BAC CREDOMATIC mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	43	93.5%
No	3	6.5%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 18 ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda BAC CREDOMATIC mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

La información adjunta demuestra que el 93% de los colaboradores consideran que por medio de las capacitaciones mejorarían su rendimiento, mientras que el 7%

considera que no es necesario. Además, se adjuntan los comentarios del porque es importante.

- Actualización y mejoramiento continuo
- Claro siempre ayuda conocer más detalles sobre el ámbito en el que nos desempeñamos
- Creo que sí, pero casi no recibo capacitaciones como para pensar en sacarle mucho provecho.
- Hay una gran variedad, si se logra una buena elección puede potenciarse el conocimiento y el rendimiento
- Porque atacan las oportunidades de mejora (gracias a la competencia de la jefatura)
- Porque cierro mis brechas, mejoro en lo que no soy tan buena y aprendo nuevas cosas en las que puedo aportar mucho desde mi posición con mi conocimiento a la organización.
- Porque el tiempo que perdería aprendiendo por mí mismo ese tiempo lo ahorraría si ellos me las brindaran.
- Porque es un esquema de trabajo muy diferente a lo usual, sin el apoyo de las capacitaciones, la curva de aprendizaje sería mucho más larga.
- Porque se supone que esas capacitaciones van de acuerdo con las necesidades que tenga cada empleado.
- Si para conocer más sobre los sistemas o herramientas de trabajo.
- Sí, pero falta que den más capacitaciones.

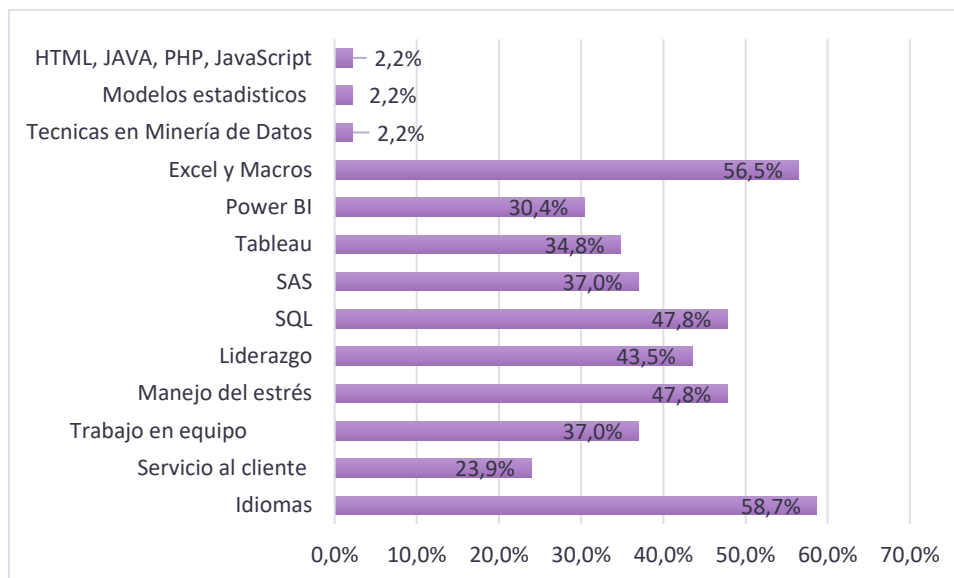
- Son herramientas para tener mejores conocimientos.

Tabla 19 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar BAC CREDOMATIC. Indicar las opciones que considera pertinentes.

19. Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar BAC CREDOMATIC. Indicar las opciones que considera pertinentes.		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Idiomas	27	58.7%
Servicio al cliente	11	23.9%
Trabajo en equipo	17	37.0%
Manejo del estrés	22	47.8%
Liderazgo	20	43.5%
SQL	22	47.8%
SAS	17	37.0%
Tableau	16	34.8%
Power BI	14	30.4%
Excel y Macros	26	56.5%
Técnicas en Minería de Datos	1	2.2%
Modelos estadísticos	1	2.2%
HTML, JAVA, PHP, JavaScript	1	2.2%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 19 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar BAC CREDOMATIC. Indicar las opciones que considera pertinentes.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

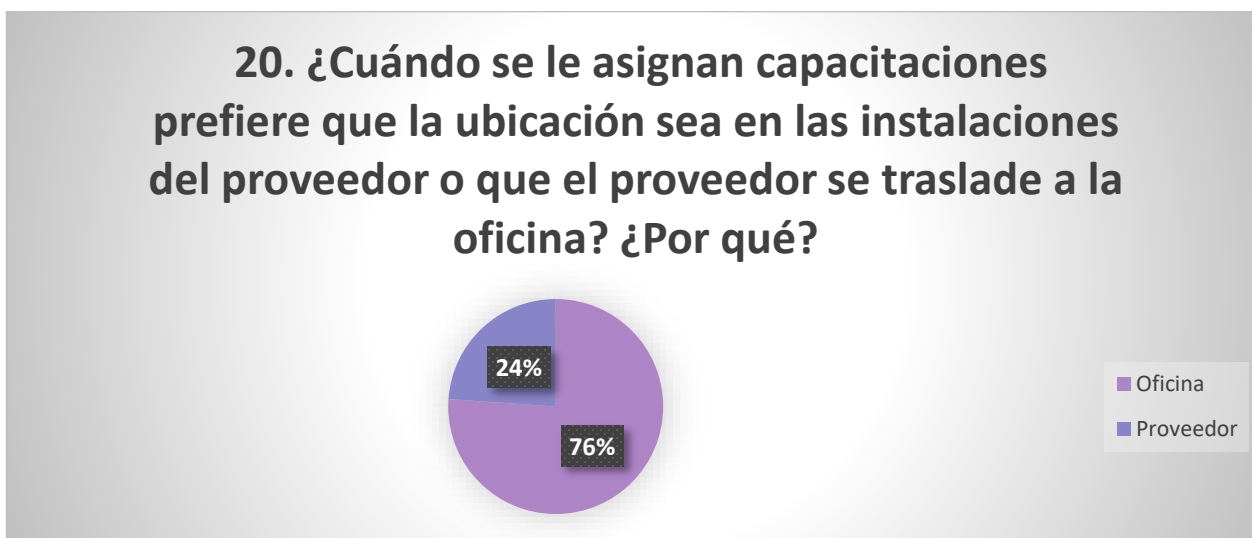
De acuerdo al gráfico adjunto el 58,7% de los colaboradores considera que es importante la capacitación en idiomas, el 56,5% indica que es importante Excel y Macros, el 47,8% opinan que es importante capacitaciones de SQL y Manejo de estrés, el 43,5% piensa que es importante capacitaciones de Liderazgo, el 37% indican que es relevante SAS y Trabajo en equipo, el 34,8% indican capacitaciones de Tableau, el 30,4% consideran importante capacitaciones de Power BI, el 23,9% consideran relevante Servicio al Cliente, el 2,2% solicitan capacitaciones nuevas como Técnicas en Minerías de Datos, Modelos estadísticos y HTML, JAVA, PHP, JavaScript.

Tabla 20 ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que la ubicación sea en las instalaciones del proveedor o que el proveedor se traslade a la oficina? ¿Por qué?

20. ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que la ubicación sea en las instalaciones del proveedor o que el proveedor se traslade a la oficina? ¿Por qué?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Oficina	35	76.1%
Proveedor	11	23.9%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 20 ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que la ubicación sea en las instalaciones del proveedor o que el proveedor se traslade a la oficina? ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

El gráfico adjunto expresa que el 80 % prefiere recibir sus capacitaciones en la oficina, mientras que el 20% prefiere ir a las instalaciones del proveedor. Además, se adjuntan respuestas del porqué consideran importante recibir las capacitaciones en Oficina o en la localización del Proveedor.

- Alternado para variar los espacios

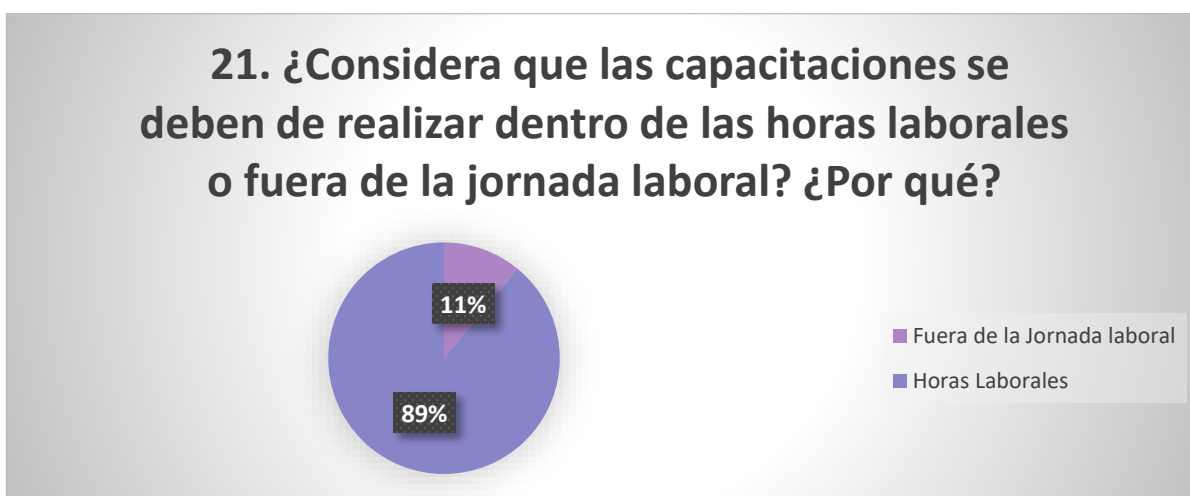
- Donde el proveedor así no interrumpe de la oficina.
- En la oficina así no tendría que movilizarme tanto.
- Ciertas capacitaciones no requieren todo el día, de manera que no pierdo tiempo en traslado.
- Complejidad de movilidad
- En realidad, en la oficina no hay que pensar en moverse, pero si el proveedor ofrece buenas condiciones no tengo problema de ir.
- Es mucho mejor por temas de tiempo y carga laboral
- Mejor uso del tiempo por no requerir traslado.
- Porque es más cómodo para uno como colaborador que el proveedor venga a la oficina, más fácil el traslado.
- Puedo concentrarme más, no estarían interrumpiendo.
- Se pierde menos tiempo en movilizarse.
- Si el proveedor tiene instalaciones es mejor, porque ya están adaptadas. Si no tiene, en cualquier sala o salón se puede llevar a cabo.
- Si uno se queda en la oficina es más difícil concentrarse.
- Siento que la persona capacitada se sentiría más cómoda recibiendo la capacitación en el área que se desempeña y con sus equipos de trabajo alcanzaría mayor rendimiento.

Tabla 21 ¿Considera que las capacitaciones se deben de realizar dentro de las horas laborales o fuera de la jornada laboral? ¿Por qué?

21. ¿Considera que las capacitaciones se deben de realizar dentro de las horas laborales o fuera de la jornada laboral? ¿Por qué?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Fuera de la Jornada laboral	5	10.9%
Horas Laborales	41	89.1%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 21 ¿Considera que las capacitaciones se deben de realizar dentro de las horas laborales o fuera de la jornada laboral? ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En la información adjunta el 89% de los colaboradores prefieren que las capacitaciones se den en horas laborales, mientras que el 11% prefieren que se realicen fuera de la jornada laboral. Se adjuntan respuestas del porqué es importante para los colaboradores recibir capacitaciones en Jornada laboral o fuera de ella.

- Creo que se puede acomodar el horario siempre que se planifique con tiempo.
- Dentro de las horas laborales ya que es para mejora en el aspecto laboral, sin embargo, podría ser una combinación de ambos, que el trabajo nos dé una hora pero que nosotros también pongamos una hora de nuestro tiempo.
- Es para del tiempo de trabajo del colaborador, salvo excepciones por logística pienso que deben hacerse en horario laboral para respetar el tiempo libre del colaborador.
- Fuera de jornada no siempre se tiene disponibilidad.
- Las capacitaciones son parte del trabajo, así que deben ser en horas laborales, el tiempo de descanso del trabajo es muy importante, un trabajador cansado no rinde igual, es propenso a errores.
- Porque debe ser considerado como parte del tiempo laboral.
- Porque en horas fuera de mi jornada tengo otras responsabilidades que debo atender.
- Preferiblemente en horas laborales, ya que es parte del conocimiento que se está adquiriendo para el trabajo. Sin embargo, no me importaría tanto tener que asistir a una fuera de horario, por ejemplo, un sábado. Lo importante es el conocimiento que se está adquiriendo.
- Si porque estudio en la universidad, quizás esté interesada en asistir, pero no pueda si la capacitación es en la noche.
- En Jornada Laboral así evitaría presas.

V. Procesos de Capacitación

Tabla 22 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

22. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	67.4%
No	15	32.6%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 22 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En la información adjunta se destaca que el 67% considera que las capacitaciones tienen una comunicación efectiva y el 33% considera que no se tiene una comunicación efectiva. Además, se adjunta respuestas del porqué consideran que la comunicación es efectiva o no.

- Es clara y concisa.
- Falta acercarse más al colaborador, y orientarlo.
- No existe comunicación efectiva.

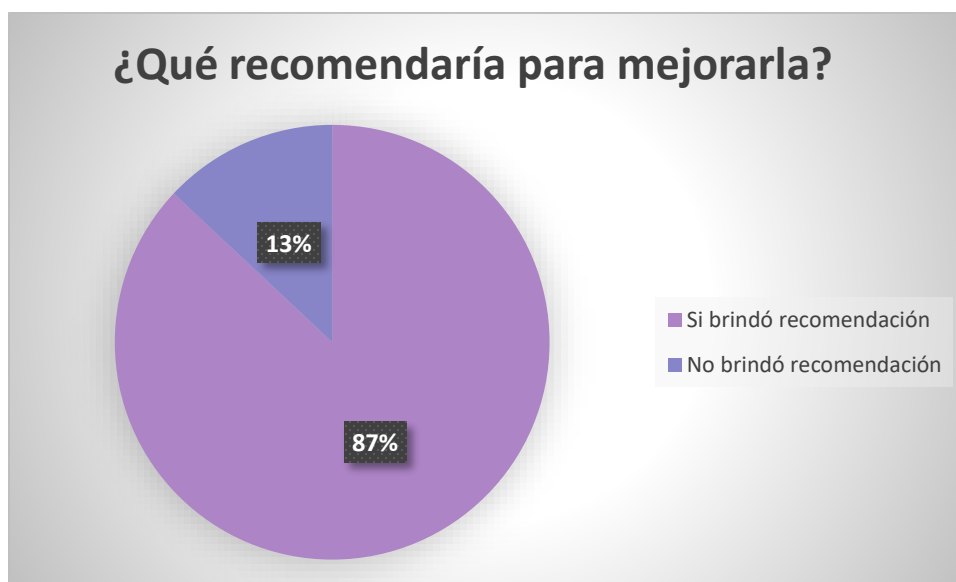
- No hay chance de hacer preguntas.
- Porque el mensaje es claro, se habla abiertamente sobre cuales cosas son las que debo mejorar y cuales otras son necesarias que aprenda para mi crecimiento.
- Porque en muchas ocasiones yo tengo que buscar mis capacitaciones.
- Porque es importante saber cuáles puntos son los que hay que reforzar
- Puede ser mejor, pero al menos está claro que hay gran variedad y la calidad es muy buena.
- Pueden pasar lapsos muy grandes de tiempo sin que uno sepa si fue aprobado o no.
- Recursos Humanos es exhaustivo.
- Se explican bien los conceptos y las ideas principales.
- Se hace a la carrera.
- Se recibe retroalimentación de los resultados.
- Se solicita el detalle de cursos en el análisis de brechas, pero nunca se recibe seguimiento del tema. Yo desconozco como se gestionan dichos cursos, y cuáles son mis responsabilidades como interesado.
- Si no se logra entablar una buena comunicación con el jefe o el proveedor puede ser que no se entienda nada.
- Solamente envían anuncios de capacitación a inicio de año.

Tabla 23 ¿Qué recomendaría para mejorarla?

23. ¿Qué recomendaría para mejorarla?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si brindó recomendación	40	87.0%
No brindó recomendación	6	13.0%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 23 ¿Qué recomendaría para mejorarla?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Recomendaciones:

- Combinar capacitaciones electrónicas y personales.
- Darle más seguimiento a que de verdad se esté llevando la capacitación acordada.
- Establecer un seguimiento, aunque sea por zoom de 5 min, con los colaboradores, por parte de recursos humanos para aclarar temas relacionados al análisis de brecha.

- Más comunicación con el empleado.
- Más información de proveedores siempre tengo que buscar yo mis capacitaciones.
- Más presupuesto para capacitación.
- Mayor profundización en temas relevantes.
- Mayor publicidad de los cursos.
- Mejorar la comunicación y dar más información de proveedores.
- Mejorar la relación ya que sea con el jefe o el proveedor.
- Nivelar lo teórico con lo práctico.
- Pues hacer más capacitaciones en función a cada persona.
- Que las preguntas/dudas más frecuentes que uno tenga estén a la mano.
Como una sección de FAQs.
- Recordatorios, a Jefes.
- Sé que informe de los cursos disponibles y como algo más llamativo, porque el documento de Excel que yo he visto y el pdf con como amigables
- Tener un catálogo de capacitaciones o proveedores.
- Utilizar más capacitaciones interactivas entre capacitador y colaborador.

Tabla 24 ¿Cómo es su comunicación con la jefatura inmediata?

24. ¿Cómo es su comunicación con la jefatura inmediata?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	34.8%
Muy buena	20	43.5%
Buena	10	21.7%
Regular	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Total	46	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 24 ¿Cómo es su comunicación con la jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

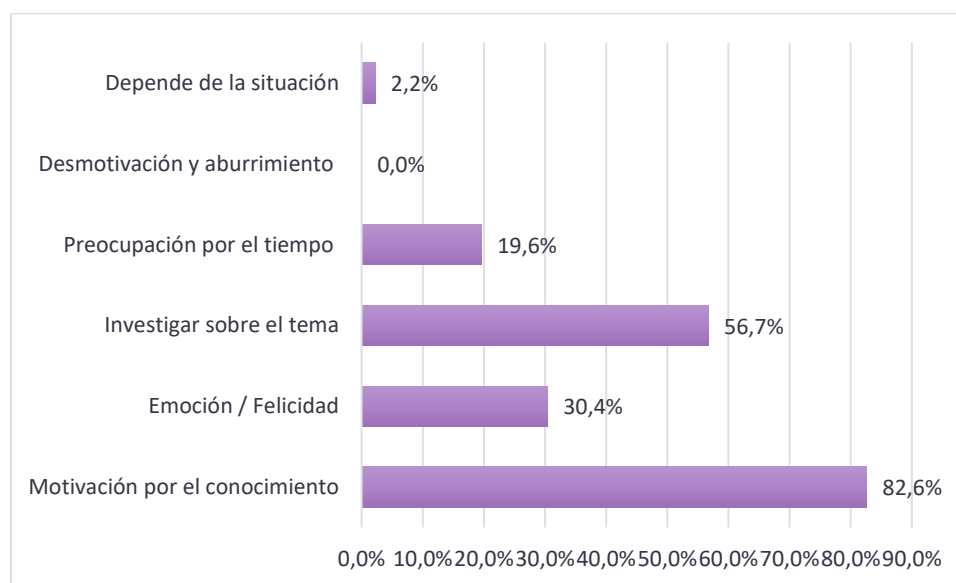
En el gráfico adjunto se muestra que el 43% indica que su comunicación con la jefatura es muy buena, el 35% indica que es excelente y el 22% indica que es buena.

Tabla 25 Cuando se le asigna una capacitación con cuales de las siguientes emociones se identifica.

25. Cuando se le asigna una capacitación con cuales de las siguientes emociones se identifica.		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Motivación por el conocimiento	38	82,6%
Emoción / Felicidad	14	30,4%
Investigar sobre el tema	26	56,7%
Preocupación por el tiempo	9	19,6%
Desmotivación y aburrimiento	0	0,0%
Depende de la situación	1	2,2%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 25 Cuando se le asigna una capacitación con cuales de las siguientes emociones se identifica.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

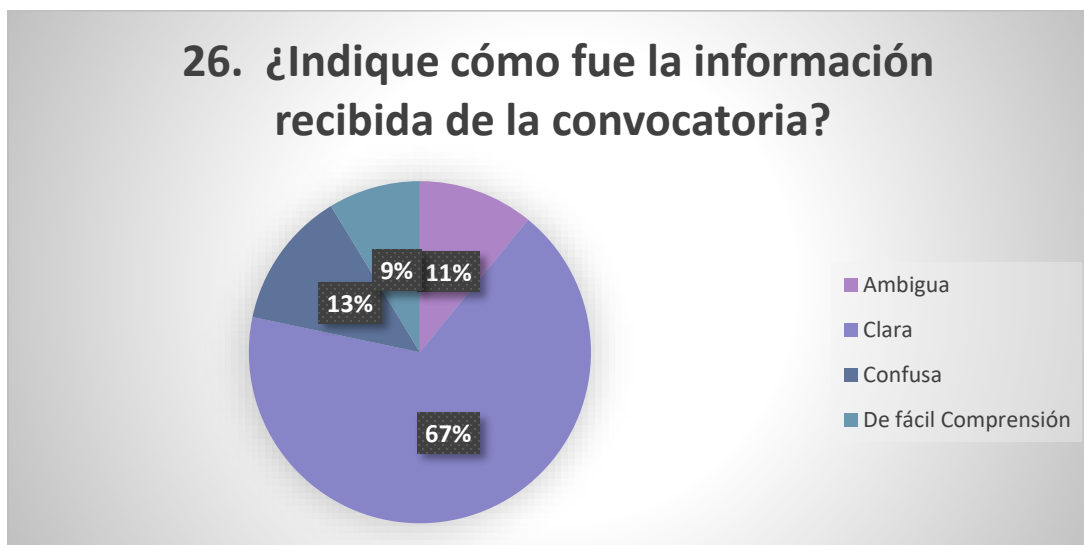
El gráfico adjunto demuestra que el 82,6% se identifica con la Motivación por el conocimiento, el 56,7% les gusta investigar sobre el tema de capacitación, el 30,4% tiene emoción y felicidad, el 19,6% se identifica con la Preocupación por el tiempo que invertirá en la capacitación, el 2,2% indica que depende de la situación y el 0% tiene desmotivación o aburrimiento por una capacitación.

Tabla 26 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

26. ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ambigua	5	10,9%
Clara	31	67,4%
Confusa	6	13,0%
De fácil Comprensión	4	8,7%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 26 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

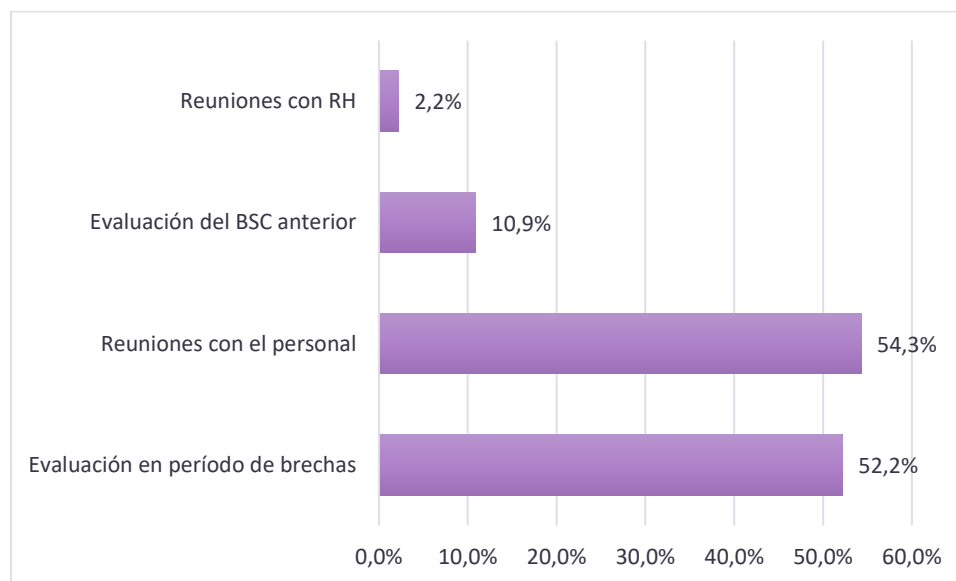
En el gráfico adjunto, el 67% de los colaboradores indica que la información de la convocatoria de capacitación fue clara, el 13% indica que fue confusa, el 11% indica que fue Ambigua y el 9% indica que fue de fácil comprensión.

Tabla 27 ¿Cuáles son las herramientas que utiliza su jefatura para asignar capacitaciones?

27. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza su jefatura para asignar capacitaciones?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación en período de brechas	24	52,2%
Reuniones con el personal	25	54,3%
Evaluación del BSC anterior	5	10,9%
Reuniones con RH	1	2,2%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 27 ¿Cuáles son las herramientas que utiliza su jefatura para asignar capacitaciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En el gráfico adjunto se demuestra que las herramientas que usan sus jefaturas para asignar capacitación son el 54,3% indica que por medio de reuniones con el personal el 52,2% indica que es por medio de Evaluación en el periodo de brechas, el 10,9% indica que por medio de la evaluación del BSC anterior, mientras que el 2,2% indican que por medio de reuniones con Recursos Humanos.

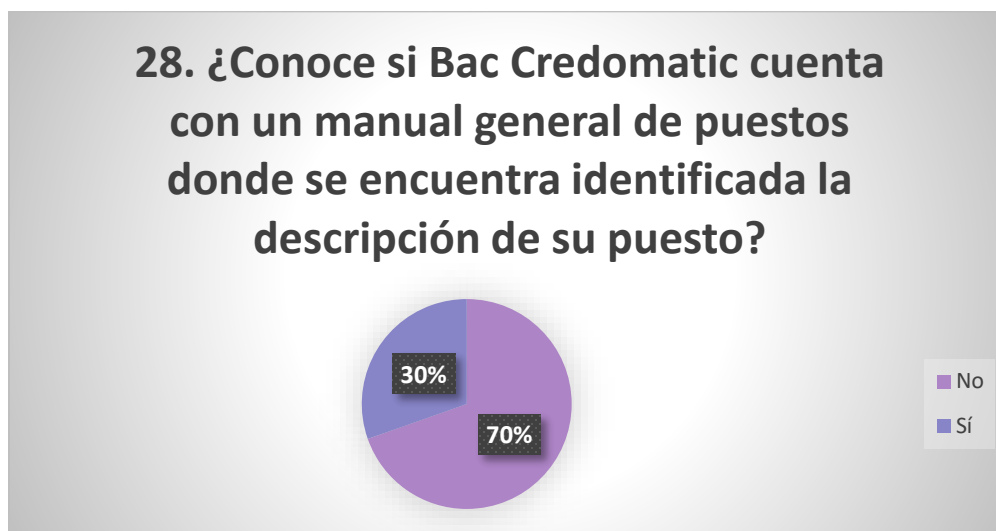
VI. Capacitaciones

Tabla 28 ¿Conoce si BAC CREDOMATIC cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?

28. ¿Conoce si BAC CREDOMATIC cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	14	69,6%
Sí	32	30,4%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 28 ¿Conoce si BAC CREDOMATIC cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

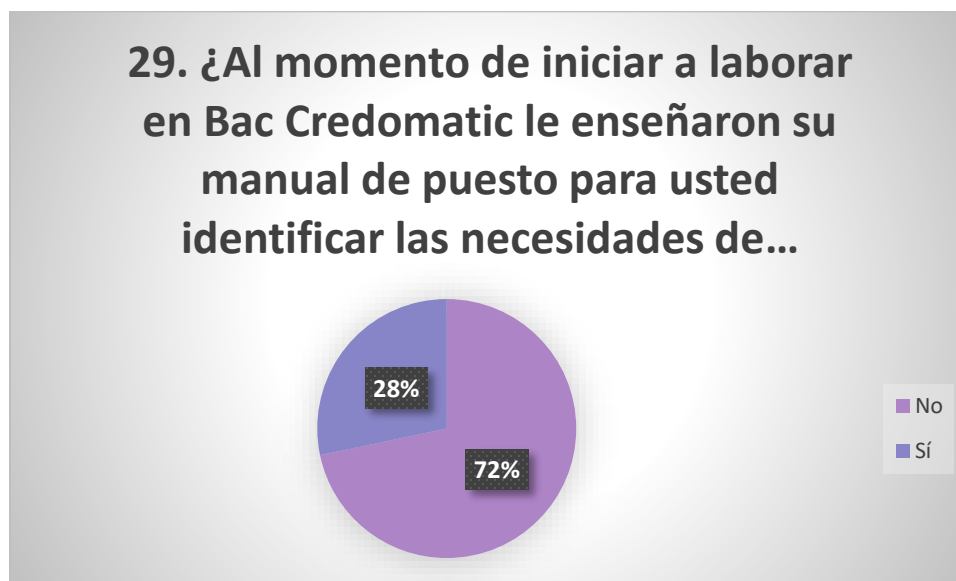
En la información adjunta se demuestra que el 69,6% de los colaboradores conocen que BAC CREDOMATIC tiene su respectivo Manual de puestos, mientras que el 30,4% no lo conocen.

Tabla 29 ¿Al momento de iniciar a laborar en BAC CREDOMATIC le enseñaron su manual de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?

29. ¿Al momento de iniciar a laborar en BAC CREDOMATIC le enseñaron su manual de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	33	71,7%
Sí	13	28,3%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 29 ¿Al momento de iniciar a laborar en BAC CREDOMATIC le enseñaron su manual de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

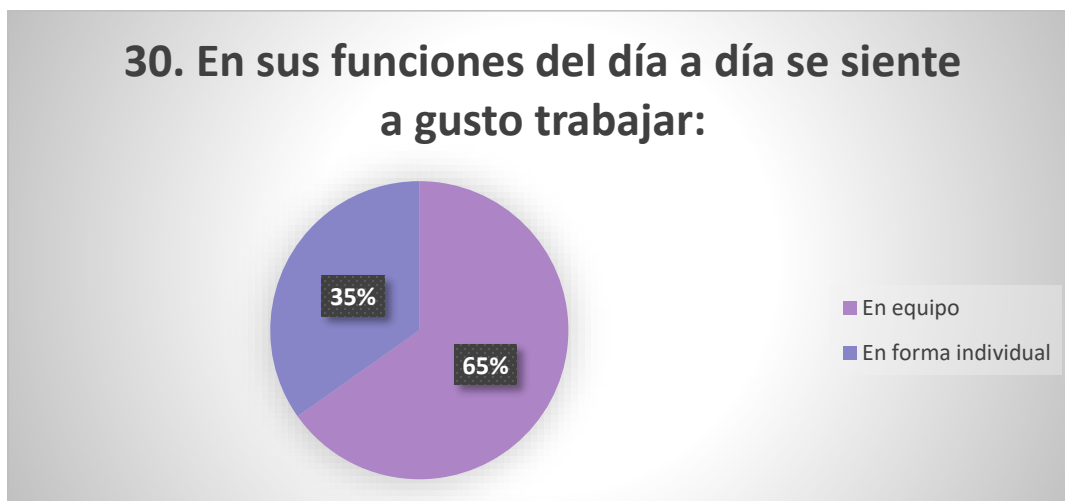
En la información brindada se demuestra que el 72% de los colaboradores cuando iniciaron a trabajar en BAC CREDOMATIC no le enseñaron su manual de puestos, mientras que al 28% si le enseñaron su manual de puestos.

Tabla 30 En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar:

30. En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar:		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En equipo	30	65,2%
En forma individual	16	34,8%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 30 En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

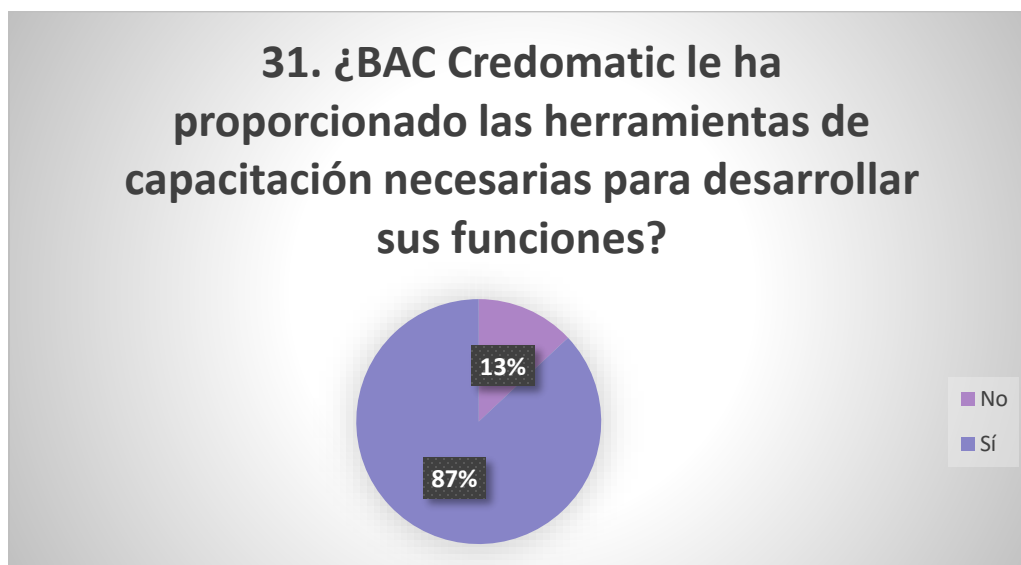
En el gráfico adjunto se demuestra que el 65% de los colaboradores les gusta trabajar de forma individual, mientras que al 35% le gusta trabajar en equipo.

Tabla 31 ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

31. ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	6	13,0%
Sí	40	87,0%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

Gráfico 31 ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

En la información brindada el 87% considera que en BAC CREDOMATIC si le han proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desempeñar sus funciones, mientras que el 13% considera que no se las brindaron.

Tabla 32 Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:

32. Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí brindaron recomendación	20	43,5%
No brindaron recomendación	26	56,5%
Total	46	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de BAC CREDOMATIC, Julio, 2018

- Acercase más a las personas que se tiene a cargo, conocerlos, y ver cuáles son sus inquietudes.
- BAC CREDOMATIC es formado no solo por colaboradores internos sino también por Outsourcings y Outtaskings que también deben ser considerados a la hora de capacitaciones
- Capacitar más en SoftSkills: trabajo en equipo, etc. A veces nos enfocamos en lo técnico y hay temas importantes que son de comunicación, liderazgo y demás. También sería bueno capacitación en herramientas innovadoras que los equipos podamos usar. Nos hemos quedado con PowerPoint y programas viejos.
- Comunicación efectiva, jefe- colaborador.
- Escuchar a los colaboradores.
- Más presupuesto.
- Me gustaría más información de proveedores activos en el sistema porque siempre tengo que averiguar con cuáles se puede y cuáles no, además de tener manuales de puestos fijos la última vez hice yo mi propio manual.

- Me gustaría un catálogo para ver las capacitaciones y mejorar el sistema de solicitud de capacitaciones.
- Que las jefaturas tengan una lista de cursos base (técnicos y no) que deben ser llevados.
- Se debe de asignar mejores capacitaciones por año y mejorar el presupuesto.
- Yo monté mi propio manual de puesto, y mi jefa lo revisó y aprobó. Creo que es necesario tener una noción de cuáles son las expectativas puntuales como analista, y que cada área tenga sus manuales de puesto bien estipulados.

4.3.2 Entrevista

Adjunto se encontrará el análisis de los datos obtenidos por medio de la entrevista que se les realizó a dos jefaturas de la Dirección Regional de Riesgo.

1. ¿Cuáles son los principales factores que afectan o limitan la planeación y desarrollo de la capacitación en la Dirección Regional de Riesgo?

Jefatura Riesgo Tarjeta: En la Gerencia somos muchas personas considero que el asignar un poco de presupuesto para todos es un poco complicado.

Jefatura Riesgo Banco: Afecta que las capacitaciones no se asignan cuando se delega el presupuesto por lo que a pesar de que el presupuesto es amplio con 5 meses de diferencias se pueden gastar más en otras cosas y se limita la capacitación.

2. ¿En el período de Brechas de Capacitación usa usted alguna guía o formato para identificar la necesidad de capacitación en sus colaboradores?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Mi guía es el dialogo lo que más me gusta es poder conversar y ver las necesidades de capacitación que suceden en el momento.

Jefatura Riesgo Banco: Me gusta poder estructurar una reunión con las personas y hacer un análisis de lo que yo veo como necesidad de capacitación que la persona me diga si le parece y de esta forma llegar a un acuerdo.

3. ¿Qué métodos utiliza usted para desarrollar las habilidades y conocimientos de sus funcionarios a cargo?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Las habilidades y conocimientos fluyen respecto a la persona haga crecer su puesto por lo que es un análisis continuo y siempre creo en que el dialogo es la mejor opción.

Jefatura Riesgo Banco: Me gusta tomar como punto de referencia el BSC que se evalúa, porque en esta herramienta puedo ver en que la persona es débil o fuerte y así desarrollar a la persona.

4. ¿Se ha realizado algún estudio para conocer o ayudar a sus funcionarios a realizar un efectivo Plan de Carrera?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Por el momento no he realizado ningún estudio, ni consultado a Recursos Humanos.

Jefatura Riesgo Banco: No tengo un estudio formal sin embargo me gusta leer bastante e informarme.

5. ¿La Dirección Regional de Riesgo cuenta con presupuesto para desarrollar capacitaciones? ¿Se utilizó este año? ¿En qué temas y por qué?

Presupuesto es amplio – pero somos muchos.

Jefatura Riesgo Tarjeta: El presupuesto si se utilizó, el presupuesto es amplio, pero a pesar de eso es una pequeña porción para todos, una colaboradora quería

una licencia para un curso de inglés y se le realizó el pago. Al final esto es motivación.

Jefatura Riesgo Banco: Si se hizo uso del presupuesto sin embargo no recuerdo los temas, pero puedo decir con seguridad que al menos todos llevamos una capacitación.

6. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted considera que es importante capacitar a sus colaboradores?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Ayuda a la productividad y al cumplir mejor con las asignaciones esto en medida de lo operativo en habilidades RRHH tiene un curso de Presentation Skills que es muy útil para desarrollar habilidades en reuniones gerenciales.

Jefatura Riesgo Banco: Una persona capacitada está más motivada y a mí como jefe me gusta la idea que sea una persona que conozca de muchos temas y sea versátil y bueno en sus funciones, esto solamente se logra con la capacitación.

7. ¿De qué forma influye usted en su personal a cargo para que éste pueda tener una mejor productividad y competitividad?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Me gustan las conversaciones y ser una persona de confianza para ellos eso ayuda a que tengan mejor comunicación con mi persona y

así yo dar cuenta cómo deben mejorar en algún aspecto, esto ayuda a tratarlo en el momento oportuno y he visto buenos resultados en mis colaboradores.

Jefatura Riesgo Banco: Puedo influir mucho, siempre me gusta que en las reuniones me puedan comentar sus necesidades, así como usar herramientas como YouLab para detectar las deficiencias y convertirlo en competencias.

8. ¿Cómo implementa usted en el Departamento la Innovación en sus labores diarias?

Jefatura Riesgo Tarjeta: La capacitación para mí no ayuda a la innovación ya que se les dice cómo hacer las cosas por lo general me gusta que tengan asignaciones en donde ellos puedan investigar.

Jefatura Riesgo Banco: Me gusta que mis colaboradores tengan en sus funciones proyectos que los ayude a ser innovadores esto da mucho prestigio al área como tal y los proyectos lo desarrollan.

9. ¿Siente usted que motiva frecuentemente a su personal? Si es así, ¿de qué forma lo hace?

Jefatura Riesgo Tarjeta: Siento que la motivación incluye muchas cosas uno siempre trata de tener al personal motivado, sin embargo, me acoplo mucho a los beneficios con los que cuenta la compañía.

Jefatura Riesgo Banco: Uno siempre procura que el personal esté capacitado y motivado, como trabajo con personal joven me gusta acoplarme a ellos y darles beneficios que le son atractivos como el teletrabajo.

10. ¿Está conforme con los Proveedores Internos y externos que brinda la organización?

Jefatura Riesgo Tarjeta: En lo personal he llevado varios cursos unos me han gustado y otros no, pero en realidad solo esos conozco, no sé cuáles están actualmente por que los cambian constantemente.

Jefatura Riesgo Banco: Los cursos de Recursos Humanos con muy buenos y sé que varios proveedores también pero no los conozco todos. Pero los cursos internos de Recursos Humanos si los considero excelentes.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los cuestionarios aplicados en la Dirección de Riesgo Regional de BAC CREDOMATIC y el análisis realizado se llegaron a las siguientes conclusiones:

5.1 CONCLUSIONES

Variable 1: Programa de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Procedimientos internos y normativa interna de BAC CREDOMATIC

Conclusión 1: La gran mayoría de los colaboradores de BAC CREDOMATIC si conocen el proceso de capacitación interna, mientras que hay un porcentaje pequeño que no conocen el proceso.

Conclusión 2: La gran mayoría de los encuestados indican que conocen el procedimiento en la ficha técnica para solicitar capacitación, lo cual es muy positivo ya que es el proceso fundamental para capacitaciones internas, sin embargo, un porcentaje considerable indica que no conoce dicho proceso.

Conclusión 3: De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores indican que no conocen los criterios que usan sus jefaturas para asignar capacitaciones en el periodo de Brechas de capacitación, mientras que menos de la mitad indica que si conocen dichos criterios.

Variable 2: Necesidades de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Análisis de la organización, análisis de las personas.

Conclusión 4: La participación de capacitación durante el año 2017 fue bastante buena, la mayoría de los colaboradores recibió de 1 a 3 capacitaciones, mientras que un pequeño porcentaje recibió 4 a 5 lo cual es bueno porque fueron capacitados. De las personas que votaron por capacitaciones consideran que fueron de excelentes a muy buenas y un pequeño porcentaje considera que son de malas a regulares.

Conclusión 5: Los encuestados indican que las capacitaciones de sistemas informáticos las recibieron en su mayoría de un compañero de trabajo lo cual es un poco preocupante porque es parte de lo que realizan en su trabajo día a día tomando en consideración que la mayoría de colaboradores no son informáticos, existe un porcentaje de colaboradores que decide capacitarse en línea lo que es positivo por el tipo de asesoría y acompañamiento, una pequeña parte del personal decide realizarlo específicamente con el uso de las herramientas e investigación propia, mientras que solo una pequeña parte de estos colaboradores si recibió una capacitación formal con un proveedor que les enseñara la herramienta como se debe.

Conclusión 6: La mayoría de los encuestados indican que si han sufrido estrés por no saber manejar o trabajar los sistemas informáticos que ofrece el banco lo cual es un poco alarmante debido a que es un proceso de uso diario y el estrés no

debería ser parte de él, una menor parte indica que no ha sufrido estrés por el uso de las herramientas.

Conclusión 7: De los colaboradores que participaron en la encuesta una gran cantidad indica que durante su proceso en BAC CREDOMATIC si han solicitado capacitación a sus jefaturas, de los cuales indican que al comentarle a su jefatura si muestra interés por su solicitud de capacitación, dentro de las respuestas en texto que nos brindaron, se observaron respuestas como está interesado en mi crecimiento, sin embargo varias de ellas indican problemas en el presupuesto a pesar de que su jefatura muestra interés.

Conclusión 8: De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los colaboradores indican que sus jefaturas están en capacidad de asignar capacitaciones y dar retroalimentación, sin embargo, hay personas que indicaron que las jefaturas nuevas no están capacitadas o bien les falta capacitación sobre el tema.

Variable 3: Procesos de capacitación

Indicadores 1 y 2: Información de capacitación y comunicación interna.

Conclusión 9: Dentro de los encuestados hay un porcentaje que indica que no se le brindo a tiempo las herramientas necesarias para la capacitación, además la gran mayoría indica que las capacitaciones mejorarían su desempeño laboral, sin embargo en las respuestas textuales se indica que aún falta más capacitación.

Dentro de las capacitaciones que más solicitaron fueron Idiomas, Excel y macros, SQL, manejo del estrés, Liderazgo y SAS.

Conclusión 10: La mayoría de los encuestados indican que las capacitaciones se deben de realizar en la oficina por temas de traslados y demás, aunque hay un porcentaje que indica que se sienten a gusto recibiendo las capacitaciones en las oficinas del colaborador ya que así no los interrumpen en el momento de capacitación, aparte indicaron que es importante recibir dichas capacitaciones en horas laborales debido a que es relevante para ellos respetar su tiempo personal.

Variable 4: Capacitación

Indicadores 1 y 2: Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.

Conclusión 11: De acuerdo con los resultados obtenidos una gran parte de los colaboradores indica que la comunicación de capacitación es efectiva mientras que hay un alto porcentaje que indica que no lo es y dentro de las respuestas textuales se destacan que hace falta más promoción de los cursos que se van a brindar, el hecho de que pueden pasar lapsos muy grandes sin saber si fue aprobada o no y la indicación de que hace falta más acompañamiento al colaborador. Dentro de las demás recomendaciones que se solicitaron también se indica el ayudar al colaborador a seleccionar el proveedor correcto, capacitaciones más interactivas, material que sea digital, más recordatorios a las jefaturas y bien más presupuesto de capacitación.

Conclusión 12: Dentro de las indicaciones de cómo es la comunicación con su jefatura la mayoría selecciona entre excelente y buena lo cual es muy positivo para

la Dirección, entre los sentimientos que se encuentran cuando se les asigna capacitaciones se seleccionaron la motivación, investigar sobre el tema, emoción y felicidad, también un alto porcentaje selecciono preocupación con el tiempo lo cual es de tomar atención ya que el tiempo de capacitación es necesario y el tiempo no debería de afectar a los colaboradores.

Conclusión 13: Los colaboradores indican que la información recibida sobre la convocatoria a capacitación en su mayoría fue clara, pero un alto porcentaje de colaboradores indica que fue ambigua y confusa lo cual es de prestar atención porque la información debería ser en su totalidad clara. Además, se destacó que el método más utilizado por las jefaturas para asignar capacitaciones es la evaluación del periodo de brechas y reuniones con el personal.

Variable 5: Plan de Capacitación

Indicador 1: Necesidades encontradas, Planes de Capacitación.

Conclusión 14: De acuerdo con resultados de la encuesta aplicada la mayoría de los colaboradores sí saben que BAC CREDOMATIC cuenta con un Manual de puestos en donde podrían basarse para poder ver los requerimientos de capacitación, pero casi la tercera parte de colaboradores no conocen dicho proceso por lo tanto no saben las especificaciones de su posición.

Conclusión 15: La gran mayoría de las personas encuestadas indico que al iniciar a laborar en BAC CREDOMATIC no se les entrego su respectivo Manual de puestos en donde este es un proceso básico para conocer las funciones a realizar y detectar las necesidades de capacitación.

Conclusión 16: De acuerdo con los encuestados se indica que a la mayoría del personal de la Dirección de Riesgo se siente a gusto trabajando en equipo lo cual es bastante positivo para la Dirección debido a que los trabajos que se realizan diarios van relacionados entre todas las áreas.

Conclusión 17: Dentro de los temas de capacitación la mayoría de los colaboradores indica que si le han brindado las herramientas de capacitación necesarias para desempeñar sus funciones, mientras que hay un pequeño porcentaje pero si muy importante que indica que no se las han brindado lo cual se debe prestar atención debido a que la capacitación del puesto es fundamental.

Conclusión 18: unas sugerencias recurrentes en las respuestas textuales indican que al inicio del proceso de capacitación se debe dar más guía a los colaboradores sobre las capacitaciones o cursos disponibles ya que no se les indica cuales proveedores están activos lo cual ocasiona que al solicitar capacitaciones pierdan tiempo validando este tipo de situaciones en el sistema o con la respectiva secretaria del área.

Conclusiones generales:

El proceso de capacitación que aplica BAC CREDOMATIC a sus colaboradores hasta el momento ha sido efectivo ya que indican estar a gusto con su crecimiento e indican motivación por parte de las capacitaciones, sin embargo, brindaron algunas sugerencias relevantes en donde se puede mejorar dicho proceso.

1. En BAC CREDOMATIC sobre todo lo que corresponde a áreas de informática trabaja con mucho outsourcing, sin embargo, estos cuentan

con condiciones diferentes a las de un colaborador regular, por esto ellos no pueden participar de capacitaciones impartidas dentro de la organización o con presupuesto de las áreas en las cuales se encuentran laborando. Debido a esto los colaboradores indican que sería bueno tomarlos en cuenta en la capacitación ya que ellos desempeñan funciones muy importantes dentro del área y deben ser capacitados de la misma forma que los demás.

2. Algunos colaboradores indican la necesidad de capacitarse en programas o aplicaciones novedosas ya que en la dirección se han quedado con programas viejos y es necesario la novedad sobre todo porque el personal de la dirección es bastante joven y debe ser capacitado.
3. Varios colaboradores que es necesario que la jefatura brinde más seguimiento de las capacitaciones que tiene el área presupuestada ya que no se está realizando y no se sabe si el presupuesto se está ocupando razonablemente.
4. Varias personas indicaron que ellos realizaron su propio manual de puesto revisado por su jefatura, por lo cual es necesario tener la noción de las expectativas de lo que debe realizar un analista ya que muchos de ellos no tienen un manual de puestos donde indique las funciones específicas.

Conclusiones de las entrevistas:

Dentro de las entrevistas realizadas se destaca la siguiente información:

1. Las jefaturas mantienen buena comunicación con sus colaboradores y con esto se destaca el éxito que hasta hoy ha tenido la capacitación, sin embargo, no han contado con una capacitación específica en donde se les enseñe o guíe en cómo detectar las necesidades de capacitación de sus colaboradores.
2. Conocen los métodos de motivación mediante capacitaciones, pero no los mencionaron en la entrevista se destaca que para ellos es un poco más relevante otros métodos de motivación
3. Las jefaturas indican que no conocen a los proveedores internos por lo tanto cada colaborador debe de buscar su proveedor de acuerdo a la necesidad que tenga, pero ellos solamente conocen a los proveedores con los que han asistido a capacitaciones.

Posterior a la aplicación del instrumento y análisis de la información se procede a brindar las siguientes recomendaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

Variable 1: Programa de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Procedimientos internos y normativa interna de BAC CREDOMATIC

Recomendación 1: Se recomienda que en el proceso de Inducción se debe de enseñar y guiar a los colaboradores de nuevo ingreso sobre los sistemas y programas que se utilizan en el proceso de capacitación, así como realizar una

capacitación para los colaboradores que actualmente laboran en BAC CREDOMATIC y no conocen este proceso.

Recomendación 2: Establecer un manual digital para que los apoye en su proceso diario en materia de capacitación, así como brindarles en la inducción un panfleto, o algo significativo que les demuestre como deben de solicitar el proceso en la ficha técnica esto porque ese pequeño porcentaje que no conoce el proceso probablemente aún no ha solicitado capacitación.

Recomendación 3: Se recomienda a Recursos Humanos, que genere un lineamiento, en donde se guíe al colaborador y jefatura en donde se toman en consideración las brechas de capacitación, evaluaciones 360 y nuevas funciones.

Variable 2: Necesidades de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Análisis de la organización, análisis de las personas.

Recomendación 4: Se recomendaría que la persona que asiste a las capacitaciones pueda llenar una evaluación ya sea de la capacitación interna de RRHH o bien del proveedor respectivo, esto para poder identificar cuáles son los aspectos que está ocasionando descontento entre los colaboradores.

Recomendación 5: Recursos Humanos debe cotizar un proveedor para que asista a la oficina en fechas establecidas para brindar capacitaciones personalizadas a cada grupo de colaboradores que lo requieran.

Recomendación 6: Implementar un plan en donde uno de los proveedores con que cuenta BAC CREDOMATIC pueda realizar capacitaciones anuales o semestrales

donde puedan brindar tutorías a los colaboradores que lo requieran como tipo reforzamiento, ya que la mayoría de trabajadores no son informáticos, se implementaría el formato de Mentorla, en donde los Ingenieros Informáticos puedan orientar mejor a las personas que lo requieran.

Recomendación 7: Ajustar el presupuesto a medida que los colaboradores puedan ser capacitados como se debe, por lo tanto, se recomienda tener el presupuesto de capacitación y dividirlo entre las áreas que están en la dirección y poder asignar capacitaciones durante el año a medida que el presupuesto se ocupe en su totalidad.

Recomendación 8: Establecer talleres de la mano de Recursos Humanos a las jefaturas nuevas o bien a los que crean necesitarlo en donde se les muestre como asignar las capacitaciones y dar la retroalimentación debida.

Variable 3: Procesos de capacitación

Indicadores 1 y 2: Información de capacitación y comunicación interna.

Recomendación 9: Al personal de nuevo ingreso se le recomienda asignar bitácoras de capacitación y a los 3 meses poder verificar en conjunto con recursos humanos cuales se realizaron y cuáles no. Las capacitaciones que más solicitaron están Idiomas, Excel y macros, SQL, manejo del estrés, Liderazgo y SAS, de los cuales es necesario agregarlas al plan de capacitación actual.

Recomendación 10: Llegar a un acuerdo con las salas del complejo Plaza Roble para capacitaciones de manera que el proveedor pueda llegar ahí a brindar las capacitaciones que se requieren.

Variable 4: Capacitación

Indicadores 1 y 2: Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.

Recomendación 11: Se recomienda re diseñar el catálogo de proveedores virtual en donde se le envíe por correo a los colaboradores y con este ellos puedan identificar cuáles son las capacitaciones que le llaman la atención y con cuales proveedores quieren realizarlo, con respecto al acompañamiento sería una campaña de concientización con las jefaturas para que brindar mayor apoyo a sus colaboradores y se sientan motivados en el proceso, aparte de correos personalizados de RRHH que ayuden al colaborador en el proceso.

Recomendación 12: Planificar las capacitaciones de manera anual y dejarlas agendadas con anterioridad en sus agendas de manera que el día que tienen la capacitación ya tengan su espacio reservado, aparte de que parte fundamental de esto es el apoyo de la jefatura que le haga entender la importancia de un colaborador capacitado para que esa preocupación por el tiempo se vea opacada.

Recomendación 13: Se recomienda implementar una convocatoria por medio de correo en el caso de BAC CREDOMATIC (Lotus) en donde se adjunte toda la información necesaria de la capacitación hora, fecha, lugar información adicional y

en esta misma convocatoria una invitación a la agenda para que como lo mencione en la recomendación anterior puedan reservar su espacio desde tiempo antes. Adicional esta acertado que los colaboradores usen Reuniones con el personal para hablar temas de capacitación debido a que esto permite mayor comunicación.

Variable 5: Plan de Capacitación

Indicador 1: Necesidades encontradas, Planes de Capacitación.

Recomendación 14: Establecer medidas para que las áreas pueden dar a conocer sus manuales de puestos en donde se pueden subir a la nube de Riesgo Regional para que cualquiera pueda obtener acceso a ellos y saber sobre la información que requiere.

Recomendación 15: Implementar en la bitácora de capacitación un espacio en donde se indica que especificación del Manual de puestos y con este se le pueda brindar una copia a los colaboradores para que lo pueden tener para su respaldo y que funcione igual para los ascensos o cambios de posición internos.

Recomendación 16: Se recomienda fomentar la comunicación asertiva que se mantiene hasta el momento por lo que es relevante asignar capacitaciones que promuevan dicha comunicación o bien realizar actividades como Team Building que ayuden a los trabajadores a tener mejores relaciones y compañerismo.

Recomendación 17: Interactuar por medio de las plataformas de BAC CREDOMATIC como lo es Youlab (aplicación que ayuda a ver el perfil del

colaborador) y a evaluaciones de compañeros entre otros que puede adjuntar el colaborador en su perfil o también aplicaciones internas de comunicación para mantener un Check list sobre las capacitaciones que se consideran inmediatas en el puesto, esto ayudaría a la interacción y también al cumplimiento de las mismas.

Recomendación 18: Se recomienda brindar asesoría a las secretarias de las áreas ya que ellas conocen a profundidad cuales proveedores se encuentran activos y cuáles no, de manera que ellas puedan brindar esa asesoría a los colaboradores que lo requieran ya que muchos de ellos no tienen contacto con proveedores, pero ellas serían una fuente de información importante en la cual se puede apoyar el personal de la Dirección.

Recomendación general:

Según los resultados de la encuesta el Programa de Capacitación si es estable y se mantiene posicionado en la empresa, sin embargo a las sugerencias brindadas si es necesario implementar planes para el que personal outsourcing pueda asistir a capacitaciones ya sea de manera virtual por temas de presupuesto asignado para ellos, se puede iniciar por medio de plataformas de capacitación virtual internas como lo es el caso de UniMOOC, Coursera, Edx y se recomienda llegar a una negociación para pagar el certificado del curso la mitad BAC CREDOMATIC y la otra mitad el proveedor o la persona outsourcing.

Con respecto a los manuales de puestos, en donde muchos de los colaboradores han realizado su propio manual, lo ideal es sugerir a Recursos Humanos, que realice un análisis del mismo en las áreas ya que por el momento no

se ha implementado ninguna mejora y ellos deben de velar porque los colaboradores tengan su manual respectivo.

Recomendaciones de la entrevista:

La entrevista con las jefaturas fue un proceso bastante enriquecedor por lo tanto se generan las siguientes recomendaciones:

A pesar de que las jefaturas mantienen una buena comunicación con sus trabajadores es necesario una capacitación o taller para ellos, porque las necesidades de capacitación las están detectando a pura intuición y es necesario que tengan un acompañamiento profesional que los oriente en este proceso para que se pueda ir poco a poco perfeccionando el proceso.

Hay que implementar correos o mensajes de motivación por medio de la capacitación hacerlos sentir a ellos como nosotros queremos que se sientan sus colaboradores mediante una campaña entre Recursos humanos que permita sensibilizar a las jefaturas de la importancia de las capacitaciones para los colaboradores.

Dirigir el rediseño de catálogo de capacitación a las jefaturas para que puedan conocer los proveedores y las capacitaciones que se brindan ya que ellos hasta el momento solamente conocen a los proveedores en los que ellos han asistido a capacitaciones.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

1.1 PRESENTACIÓN

Las respuestas obtenidas en la encuesta sobre el proceso de capacitación que aplica actualmente la empresa BAC CREDOMATIC, el cual se mantiene estable, pero existen aspectos que se pueden mejorar con el objetivo de aumentar la satisfacción de los colaboradores.

Por lo que se presenta una propuesta que ayude a fortalecer el plan de capacitación actual, respondiendo a las necesidades de capacitación que se destacaron la investigación. Con el fin de permitir el crecimiento tanto de la empresa como de los colaboradores.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El proceso de capacitación es sumamente importante en las empresas ya que brinda motivación y mejoramiento continuo en los diferentes procesos que la compañía realice por lo que es importante determinar que dichas capacitaciones se ejecuten de la mejor forma y bajo los estándares correctos.

Es por esto que se pretende optimizar el plan de capacitación con el que cuenta BAC CREDOMATIC brindando ideas y propuestas que ayuden a que la empresa pueda mejorar la Dirección de Riesgo Regional mediante las necesidades

que se detectaron en esta investigación ayudando a la Dirección a tener un plan de capacitación fuerte y exitoso.

1.3 ALCANCES

Ayudar a fortalecer el plan de capacitación que tiene BAC CREDOMATIC en la Dirección de Riesgo Regional en donde se permitirá incentivar el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización y su crecimiento profesional.

1.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1.4.1 Objetivo general

Incentivar el fortalecimiento del programa de capacitación actual, ayudando a atender las necesidades de capacitación que tiene la Dirección de Riesgo Regional.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la Dirección en relación con las necesidades identificadas en la investigación.
2. Rediseñar un catálogo de capacitaciones y proveedores que permita a los colaboradores identificar fácilmente su capacitación ideal.
3. Elaborar formularios para evaluar las actividades de capacitación y a los facilitadores.

1.5 PROPUESTA

Los temas que se visualizaron en el cuestionario detectaron algunas necesidades de capacitación que los colaboradores indican como relevantes, es por esto que se va a realizar una propuesta con ideas de capacitación gratuitas y con proveedores para que los colaboradores sientan que se les está escuchando y tomando en consideración por cada una de sus sugerencias.

1.5.1 Capacitaciones

Con las respuestas obtenidas en el cuestionario de la investigación se generó un Top 5 en donde se encontrarán las capacitaciones más relevantes para los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo.

- 1 Idiomas: BAC CREDOMATIC a pesar de ser una empresa Centroamericana, el dominio de otro idioma es sumamente importante ya que los colaboradores se relacionan con proveedores extranjeros. Además, los sistemas informáticos que deben utilizar todos los días tienen el idioma inglés.
- 2 Excel y Macros: En la Dirección Regional de Riesgo por ser una Dirección que se dedica al análisis de carteras y mejoramiento de los países, su herramienta principal es el Excel, sin embargo, aún hay personas que no dominan como expertos el sistema al igual que la programación en Macros.
- 3 SQL: Esta es una herramienta de uso diario de los analistas debido a que desde acá es donde se visualizan y pueden descargar la información de las bases de Datos, por lo que es de suma importancia mantenerlos capacitados en la misma.

- 4 Manejo del estrés: La Dirección Regional de Riesgo es un área que supervisa y da información esencial a los países para que puedan generar sus cálculos mensuales como las provisiones, por lo que durante su trabajo mantienen mucho estrés diario y es relevante mantenerlos informados y capacitados en temas de estrés laboral.
- 5 Liderazgo: El liderazgo es fundamental en esta Dirección ya que a pesar de que la mayoría del personal no es jefe ni supervisor, hay varias posiciones catalogadas como Líderes de Proyectos por lo que ayudaría mucho mantenerlos capacitados en temas de liderazgo para el crecimiento de la dirección y orientación a los países.

1.5.1.1 Tema: Capacitaciones de inglés

Esta fue una de las capacitaciones más solicitadas en BAC CREDOMATIC esto porque muchos deben de tratar con proveedores extranjeros o sistemas en inglés, debido a estas razones puede que algunos colaboradores se sientan débiles en el idioma o bien para las personas que lo dominan puedan practicarlo constantemente.

Objetivo:

Implementar la capacitación del idioma inglés en los colaboradores de BAC CREDOMATIC en la Dirección de Riesgo Regional.

Descripción del curso:

- Prueba de ubicación en plataforma en donde deben de realizar un examen digital.

- El proveedor brinda la capacitación en línea por lo que pueden realizarlo desde la comodidad de su hogar o sitio de trabajo.
- Las lecciones se dividen en 50% conversacional y 50% gramatical.

Para BAC CREDOMATIC se recomienda que la capacitación virtual sea aplicada para todos los colaboradores debido a que el sistema logra identificar el nivel de inglés del colaborador, esta plataforma se llama Global English ya son proveedores de BAC CREDOMATIC en dónde se paga por licencia \$100 y esta se puede usar durante todo un año. Uno de los beneficios es que la licencia la pueden usar varias personas por lo cual sería ideal asignar grupos de capacitación para que puedan interactuar en la plataforma en línea. Actualmente la Dirección de Riesgo no tiene licencias compradas para la plataforma por lo tanto las licencias que se compren serían nuevas para los colaboradores.

La idea para implementar las licencias nuevas es poder realizar grupos de trabajo máximo de 10 personas en donde también se puedan incluir al personal outsourcing y al menos 3 horas por semana se puedan reunir en una sala de juntas y puedan proyectar la plataforma y en grupos poder interactuar, manteniendo conversaciones en inglés para un excelente aprendizaje.

Adjunto encontrarán imágenes de la plataforma en donde se mostrará las sesiones de inicio, parte de la interacción que se tiene en la plataforma y como se muestra el progreso de la persona o del grupo que está realizando uso del aprendizaje en línea.

Ilustración 18 Ingreso a Global English

GlobalEnglish

Welcome!

Username

Password

Remember me

[Forgot your password?](#) | [Register](#)

Fuente: Creación Propia, Plataforma Global English

Ilustración 19 Interacción en Global English

GlobalEnglish

One Community Reach Help English

One BAC | CREDOMATIC

Study Work Translate

Hi, DAYANNA. You're in Level 6, Assignment 1. Here's your study plan.

Activities Level 6 | Assignment 1

Communication Practice Activity 8
Activity 8 of 12 | 15 - 20 minutes

Communication Practice Activity 11
Activity 11 of 12 | 15 - 20 minutes

Writing Practice Activity 12
Activity 12 of 12 | 15 - 20 minutes

Assignment Results

My Study Goal
2 hours per week
0 minutes this week

We didn't see you last week!
People who study every week make the most progress.

Add to Calendar

My Progress
6-1

Recommendations

Fuente: Creación Propia, Plataforma Global English

Ilustración 20 Progreso en Global English

Fuente: Creación Propia, Plataforma Global English

Adjunto se encuentra un cuadro con las especificaciones del curso y plataforma en línea.

Cuadro 2 Plataforma Global English

Curso de inglés					
Duración	Módulos	Cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de curso	Localización
La licencia dura un año.	20 niveles de progreso	La licencia se puede realizar individualmente O en grupos de trabajo de 10 personas con una licencia.	No aplica Es una plataforma en línea.	Global English	Al ser plataforma en línea se puede realizar desde cualquier localización.

Fuente: Creación propia, agosto, 2018

1.5.1.2 Tema: Excel y Macros

Para desarrollar los temas de Excel y Macros se pretende seleccionar cursos de Excel, que ayude a los colaboradores a tener un mejor uso de la herramienta.

Objetivo:

Brindar a los colaboradores cursos de Excel y Macros para que puedan desarrollar trabajos de calidad para su departamento y dirección.

Contenido:

1. Excel Básico
2. Excel Intermedio
3. Excel Avanzado
4. Tablas dinámicas
5. Desarrollo de Macros

Descripción:

Los cursos son teórico-práctico en donde los colaboradores pueden interactuar en Excel aplicando formulas desde básicas hasta avanzadas, cada etapa cuenta con prácticas para desarrollar con asesoría de su profesor hasta llegar a la programación en Macros que sería el paso final para poder desenvolverse en la herramienta por completo.

Adjunto se encuentra un cuadro con las especificaciones del curso por parte del proveedor Cámara de Industrias de Costa Rica.

Cuadro 3 Curso de Excel y Macros

Curso de Excel y Macros				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Programa Excel completo: nivelación, funciones aplicadas, herramientas avanzadas, análisis de datos vía tablas dinámicas y Macros.	36 horas	Todo el personal de la Dirección Regional de Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Capacitación. - Profesor - Material digital e impreso. - Lapicero. 	Proveedor: Cámara de Industrias de Costa Rica.

Fuente: Creación propia, junio, 2018

1.5.1.3 Tema: SQL Server

El sistema SQL es muy importante para la Dirección ya que por medio de él se descarga toda la información de las bases de datos mensuales para Provisiones y revisiones de cartera, por lo que el uso adecuado del sistema es vital para el manejo de la información que va destinada a los países.

Objetivo:

Capacitar a los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo en el uso del sistema informático SQL.

Contenido:

1. Desarrollar el planeamiento del Diseño Lógico de la Base de Datos.
2. Comprender el Modelo Entidad-Relación
3. Programar consultas (queries), y subconsultas con Transact-SQL
4. Relacionar datos de múltiples tablas.
5. Manejar de Errores con SQL.
6. Crear y Normalizar una base de datos.

Descripción:

Aprender a utilizar el sistema SQL, así como realizar consultas y poder ejecutar Queries para descargar información de la Base de Datos principal.

Adjunto se encuentra un cuadro con las especificaciones del curso por parte del proveedor New Horizons.

Cuadro 4 Curso SQL Server

Curso SQL Server				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Administering Microsoft SQL Server databases.	5 horas	Todo el personal de la Dirección Regional de Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Capacitación. - Profesor - Material digital e impreso. - Lapicero. 	Proveedor: New Horizons.

Fuente: Creación propia, junio, 2018

1.5.1.4 Tema: Manejo del Estrés

El manejo del estrés fue uno de los temas seleccionado por los colaboradores, la idea es poder desempeñar talleres que les brinde herramientas necesarias para saber cómo reaccionar ante situaciones de estrés.

Objetivo:

Brindar a los colaboradores herramientas necesarias para el manejo adecuado del estrés.

Contenido:

1. Situaciones de estrés
2. Manejo del estrés
3. Estrés Laboral
4. Enfrentamiento al estrés

Descripción:

Son talleres personalizados para la compañía que brinda de forma gratuita la Caja Costarricense de Seguro Social, lo cual brinda un especialista y a esta persona solamente se le pagar los viáticos para el desarrollo del taller en el lugar de trabajo.

Adjunto se encuentra un cuadro con las especificaciones del taller que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social.

Cuadro 5 Taller Manejo del estrés

Taller Manejo del estrés				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Manejo del estrés.	6 horas	Todo el personal de la Dirección Regional de Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Capacitación. - Profesor - Material impreso. - Lapicero. 	Proveedor: Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Fuente: Creación propia, julio, 2018

1.5.1.5 Tema: Liderazgo

El Liderazgo en esta dirección no es solamente tener un puesto de alto mando, ellos también tienen que liderar a ciertos grupos de trabajo con cada país, a estos puestos se les llama “Líder de Proyectos” por lo cual este tipo de capacitación les brindaría las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

Objetivo:

Proporcionar conocimientos y habilidades de liderazgo a los colaboradores de la Dirección Regional de Riesgo.

Contenido:

1. ¿Qué es un líder?
2. Como desarrollar el liderazgo
3. Tipos de liderazgo
4. Resolución de conflictos

5. Comunicación

Descripción:

Son cursos desarrollados por el área de Recursos Humanos por lo cual tiene un costo menor pero aun así son bastante efectivos para la dirección, la idea es poder desarrollar estos cursos por departamentos internos para que la confianza permita la comunicación y participación en el curso.

Adjunto se encuentra un cuadro con las especificaciones curso que brinda Recursos Humanos Regional.

Cuadro 6 Curso Liderazgo

Curso Liderazgo				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Ser Líder en BAC CREDOMATIC.	37 horas presenciales 5 virtuales	Todo el personal de la Dirección Regional de Riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Capacitación. - Profesor - Material impreso y digital. - Lapicero. 	Curso interno de Recursos Humanos Regional.

Fuente: Creación propia, julio, 2018

1.5.1.6 Talleres y capacitaciones para Jefaturas

Esta idea se implementa por la entrevista que se les realizó a las jefaturas del área en donde indicaron no conocer el proceso de capacitación ni haber recibido formación sobre asignar capacitaciones al personal. Actualmente, ellos realizan el

proceso a intuición por medio de las reuniones que tienen con su personal lo que ayuda a tener una comunicación asertiva, de igual forma ellos indican que no conocen muy bien el proceso ni los proveedores, por lo tanto se propone ejecutar talleres para que puedan recibir toda la información del sistema interno de capacitaciones.

Objetivo:

Desarrollar talleres para los altos mandos en donde se les explicara el proceso de capacitación y su impacto en los colaboradores.

Contenido:

1. Periodo de Brechas de Capacitación
2. Solicitud de capacitaciones en la Ficha Técnica
3. Asesoría a Colaboradores
4. Desarrollo y administración de equipos
5. Importancia de la comunicación
6. Retroalimentación a los colaboradores

Descripción:

La idea es que los talleres sean rápidos debido a que los jefes no cuentan con mucho tiempo para poder asistir a largas jornadas de capacitación, lo ideal es que se pueda realizar en medio día brindando la información necesaria para que ellos puedan tener comunicaciones efectivas con sus colaboradores.

Adjunto se encontrará un detalle de los talleres que se proponen ejecutar para las Jefaturas de la Dirección Regional de Riesgo.

Cuadro 7 Cursos Jefaturas

Cursos Jefaturas				
Duración	Dirigido/ cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de curso	Localización
- 1 día Dividirlo en dos medios días.	- Gerentes - Jefaturas Cantidad: 4 personas	Material: Digital	Personal de Recursos Humanos	Instalaciones o salas de capacitación de Recursos Humanos.

Fuente: Creación propia, julio, 2018

1.5.1.7 Capacitaciones digitales:

Como parte de la propuesta se van a implementar plataformas digitales para capacitación de los colaboradores, para que puedan capacitarse en su sitio de trabajo y BAC CREDOMATIC solamente tendría que invertir en el pago del certificado.

Objetivo:

Ofrecer a los colaboradores las herramientas y capacitaciones digitales gratuitas, las cuales las podrían recibir desde su lugar de trabajo.

Contenidos esenciales:

- Servicio al cliente
- Sistemas informáticos
- Sistemas en lenguaje de programación
- Ingles
- Excel
- Power BI
- SQL - SAS

Descripciones de los cursos:

Los cursos son dependientes del programa y el proveedor que seleccionen esto porque las capacitaciones virtuales por lo general exigen el cumplimiento del programa de capacitación o bien la entrega de proyectos que soliciten, por esto se les adjunta un cuadro donde se da el nombre de la plataforma, los contenidos que ofrecen y el link específico del sistema.

Cuadro 8 Cursos Digitales

PLATAFORMA	CONTENIDO	LINK
Coursera	Cientos de Programas Especializados y cursos en negocios, ciencias de la computación, ciencia de datos, y mucho más. Diseñados por destacados catedráticos de varias universidades de Pennsylvania, Michigan, que ya cuenta con 33 universidades asociadas, 121 cursos y más de un millón de estudiantes.	https://www.coursera.org/
Edx	Impulsado por el MIT y la Universidad de Harvard, está siendo muy bien aceptada en ambas instituciones. La plataforma MITx es la base sobre la que se construye EdX	https://www.edx.org/
Lynda	Más de 4000 cursos de negocio, tecnología, habilidades creativas, fotografía y diseño web impartidos por expertos de la industria	https://www.lynda.com/
Udacity	Una universidad gratuita online creada por Sebastián Thrun, ex-profesor de la Stanford University y docente especialista en Inteligencia Artificial. Cientos de cursos de tecnología avanzada	http://www.udacity.com/
UniMOOC	Aprende a emprender con los cursos para emprendedores de UniMOOC. Es gratis, abierto, online y en español. UniMOOC es un proyecto colaborativo impulsado originariamente desde el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante con participación de organizaciones y empresas como Google, Orbyt, UNIA, Universidad de Murcia, etc.	http://www.unimooc.com/
Miriadax	Plataforma para cursos en línea masivos y abiertos, dirigida a la comunidad de docentes y universidades iberoamericanas, impulsada por Universia, Telefónica Learning Services y la fundación CSEV.	https://miriadax.net/home
Codecademy	Codecademy es una plataforma interactiva en línea que ofrece clases gratuitas de codificación en lenguajes de programación como Python, PHP, JavaScript, y Ruby, así como lenguajes de marcado incluyendo HTML y CSS y también uso de API'	https://www.codecademy.com/es
Duolingo	Duolingo es un sitio web y proyecto social destinado al aprendizaje gratuito de idiomas a la vez que una plataforma crowdsourcing de traducción de textos.	https://es.duolingo.com/
TEDx	Es un sitio gratuito dedicado a compartir ideas sobre una amplia variedad de temas a través de pequeñas conferencias en video.	https://www.ted.com/
Khan Academy	Sitio en español y gratuito, que ofrece ejercicios de práctica, videos instructivos y un panel de aprendizaje personalizado que permite a los alumnos aprender sobre temas como matemáticas, programación, economía, finanzas, entre otros.	https://es.khanacademy.org/
Code School	Sitio en inglés, con opciones gratuitas y otras de pago, con contenidos relacionados a programación en lenguajes como JavaScript, .Net y desarrollos para IOS.	https://www.codeschool.com/
SKILLSHARE	Sitio parcialmente gratuito (con opción Premium paga) y en idioma inglés con contenidos muy variados, entre los que pueden encontrarse temas sobre negocios, productividad y tecnología, ofrecidos a través de distintos módulos en video.	https://www.skillshare.com/

Fuente: Creación propia, agosto, 2018

Esta investigación ayudará a implementar, la cultura de capacitaciones digitales, no todas las empresas están acostumbradas a este método de capacitación, pero aun así por trabajar con bastantes colaboradores jóvenes la transición no será difícil y podría ser beneficiosa en presupuesto y costos de presupuesto de capacitación.

1.5.2 Re-diseño del Catálogo de Capacitaciones

El re-diseño del catálogo de capacitaciones se da debido a las sugerencias brindadas por los colaboradores en la encuesta en donde se solicita conocer más sobre las capacitaciones disponibles y los proveedores que se encuentran activos, la idea es poder brindar una guía tanto para colaboradores como para las jefaturas que requieran la información para conocimiento o bien para uso propio.

El área de Recursos Humanos ya contaba con un catálogo de capacitaciones antiguo el cual tenía nombre del curso, monto y datos del proveedor, ya estaba dividido por las habilidades a desarrollar lo cual se decidió conservar, en el Re diseño del catálogo se buscaron más capacitaciones que le pueden servir a la Dirección de Riesgo y se les adjunto objetivo del curso, personal al que va dirigido el curso, se colocó fecha en blanco para después agregar las fechas del 2019, duración del curso, actualización de montos y notas en el caso de los cursos que tienen cupo limitado.

Para el re-diseño se solicitó el permiso a la Gerente de Recursos Humanos vía correo, el cual se adjuntó en anexos para la certificación del mismo. Es importante recalcar que este catálogo inicio como un diseño específicamente para

la Dirección de Riesgo, pero el área de Capacitación indico que podría ser útil para las demás Direcciones del área Regional.

Objetivo:

Facilitar a los colaboradores de BAC CREDOMATIC un catálogo de capacitaciones actualizado y con la información necesaria para seleccionar adecuadamente sus Brechas de Capacitación.

Contenidos esenciales:

- Habilidades de Liderazgo y Desarrollo personal
- Habilidades de Comunicación
- Habilidades de Productividad
- Administración de Proyectos y calidad
- Brigadas de emergencia
- Aprendizaje Virtual

Descripciones de los cursos:

La propuesta es brindar un re-diseño del catálogo de capacitaciones no solo para la Dirección Regional de Riesgo sino que pueda quedar para uso de Recursos Humanos dirigiéndolo a otras Direcciones si así lo requieren. Con este catálogo la propuesta es poder dar la información necesaria de proveedores y datos adicionales de capacitación para que los colaboradores puedan seleccionar sus Brechas de manera informada.

La idea principal es que se puede implementar para los periodos de Brechas de capacitación los cuales son de enero a marzo en donde cada colaborador junto con su jefatura debe de seleccionar las capacitaciones que se van a realizar durante el año y durante este periodo pueden revisar el catálogo de acuerdo a las habilidades y así seleccionan el proveedor adecuado para la capacitación que se requiere.

A continuación se adjunta el catálogo diseñado para la Dirección Regional de Riesgo.



DIRECCIÓN REGIONAL DE
**RECURSOS
HUMANOS**

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Catálogo Regional de Capacitación y Desarrollo

DIRECCIÓN REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS

CONTENIDO

HABILIDADES DE LIDERAZGO Y DESARROLLO PERSONAL	176
Ser Líder en BAC CREDOMATIC	177
LÍDER INCLUYENTE	178
Programa de Formación de Líderes en Tarjetas	179
Programa de Formación de Líderes de Banca.....	180
Relaciones Humanas. Comunicación eficaz y competencias interpersonales	181
Liderazgo para Gerentes, Jefes y Supervisores	182
.....	182
.....	182
Desarrollo de habilidades gerenciales para jefes y líderes	183
GERENCIA CON LIDERAZGO	184
Programa de Alta Gerencia PAG	185
Taller para Líderes Multiplicadores.....	186
Charlas y talleres Caja Costarricense Seguro Social	187
Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas	188
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	189
Habilidades de Presentación (Presentation Skills)	190
Programa Blended Learning de Comunicación	191
Técnicas para el desarrollo de la comunicación asertiva	192
Taller Avanzado de Negociación	193
HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD	194
Programa Blended Learning Gestión del Tiempo	195
Personal.....	y Planificación
.....	195
¿CÓMO HACER UN PLAN ESTRATÉGICO?	196
¿Cómo marcar y fijar metas?	197
Reuniones efectivas	198
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y CALIDAD.....	199
CERTIFICACIÓN GREEN BELT LEAN SIX SIGMA	200
CERTIFICACIÓN YELLOW BELT SIX SIGMA	201
ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE PROYECTOS.....	202
TECNOLOGÍA	203

PROGRAMA EXCEL COMPLETO: NIVELACIÓN, FUNCIONES APLICADAS, HERRAMIENTAS AVANZADAS, ANÁLISIS DE DATOS VÍA TABLAS DINÁMICAS y macros.....	204
EXCEL 2010: TABLAS DINÁMICAS, SU USO EFICIENTE Y PRODUCTIVO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	205
ITIL FOUNDATIONS V3.....	206
PROGRAMMING IN HTML5 WITH JAVASCRIPT AND CSS3	207
ADMINISTERING MICROSOFT SQL SERVER DATABASES	207
COBIT V5.....	208
Developing ASP.NET MVC 4 Web Applications	208
Implementing a Data warehouse with Microsoft SQL Server	209
Scrum Master	209
BRIGADAS DE EMERGENCIA.....	210
Taller de Primeros Auxilios Básicos	211
Primeros Auxilios Psicológicos	212
Stay Safe: Seguridad de los voluntarios. "Manténganse a salvo"	213
APRENDIZAJE VIRTUAL.....	214

HABILIDADES DE LIDERAZGO Y DESARROLLO PERSONAL



Ser Líder en BAC |CREDOMATIC

Objetivo

Es un curso que brinda guía a los líderes en temas como selección correcta de su personal, desarrollo, evaluación y motivación de sus colaboradores, puntos esenciales de la inteligencia emocional, comunicación y el manejo de los cambios.



Curso dirigido a aquellos colaboradores que aspiran a una posición de liderazgo en la organización, o bien ya están en ella pero desean obtener más herramientas para su desarrollo como líderes.



37 horas presenciales y 5 virtuales
 Fechas serán definidas por Recursos Humanos de acuerdo a la demanda solicitada en período de análisis de brecha



\$500



Proveedor: Recursos Humanos Regional
Contacto: Javier Mora Román ext.: 52413/ Natalia García Monge ext.: 52474

***Nota:** el cupo será limitado y el mismo se asignará conforme se reciban las solicitudes mediante el sistema. Una vez excedido el cupo, los restantes colaboradores serán ingresados a una lista de espera.

LÍDER INCLUYENTE

Objetivo

Profundiza el cómo lograr el compromiso de los colaboradores, muestra herramientas para que el líder conozca faculte y reconozca a sus colaboradores, además de mostrar los beneficios del coaching, entre otros. Como parte del curso se entrega al participante una evaluación por parte de sus colaboradores.



Curso dirigido a aquellos líderes que ya cuentan con personal a cargo (indispensable para participar).



16 horas

Fechas serán definidas por Recursos Humanos de acuerdo a la demanda solicitada en período de análisis de brecha



\$200



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Javier Mora Román ext.: 52413/ Natalia García Monge ext.: 52474

***Nota:** el cupo será limitado y el mismo se asignará conforme se reciban las solicitudes mediante el sistema. Una vez excedido el cupo, los restantes colaboradores serán ingresados a una lista de espera.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EN TARJETAS

Objetivo

Es un programa de entrenamiento y formación integral en el negocio de tarjetas que pretende proveer a los participantes de habilidades necesarias para fortalecer el liderazgo regional de CREDOMATIC.



Dirigido a colaboradores que forman parte del programa de Desarrollo y Sucesión Gerencial a quienes la organización les requiere formar integralmente para reforzar los planes de sucesión en el negocio de tarjeta. Para ser parte del programa el colaborador debe ser nominado por la Dirección.



1 año



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Juan Carlos Barahona. Gerente de Desarrollo de Talento Regional.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES DE BANCA

Objetivo

Es un programa que busca preparar a la “nueva generación” de Ejecutivos líderes del negocio bancario, a través de formación que integra el conocimiento y las experiencias locales en una plataforma común Regional.



Dirigido a colaboradores que forman parte del programa de Desarrollo y Sucesión Gerencial a quienes la organización les requiere formar integralmente para reforzar los planes de sucesión en el negocio de banca. Para ser parte del programa el colaborador debe ser nominado por la Dirección.



1 año



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Juan Carlos Barahona. Gerente de Desarrollo de Talento Regional.

RELACIONES HUMANAS. COMUNICACIÓN EFICAZ Y COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Objetivo

Lograr un gran desarrollo personal en el área de Relaciones Humanas, comunicación eficaz y liderazgo. En él los participantes mejorarán notablemente su comunicación, adquiriendo habilidades de liderazgo positivo.



Dirigido a todos los colaboradores



Fecha de inicio:

8 sesiones, una sesión semanal



\$550



Proveedor: Dale Carnegie Training

Contacto: +506 2273-1392

info@dalecarnegiecr.com/ mrodriguez@dalecarnegiecr.com

<http://www.dalecarnegiecr.com>

LIDERAZGO PARA GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES

Objetivo

Buscar crear grandes líderes que las compañías necesitan, así fortalecer equipos de trabajo, delegar y motivar continuamente los resultados.



Dirigido para colaboradores con personal a cargo en posiciones de jefatura o gerencia.



Fecha de inicio:



\$600



Proveedor: Dale Carnegie Training

Contacto: +506 2273-1392

info@dalecarnegiecr.com/ mrodriguez@dalecarnegiecr.com

<http://www.dalecarnegiecr.com>

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA JEFES Y LÍDERES

Objetivo

Promover un cambio en el comportamiento y los hábitos gerenciales del participante, redundando en el incremento general de la productividad de la empresa



Dirigido a colaboradores con personal a cargo



Fecha:



\$200



Proveedor: Asesorías Creativas

Contacto: +506 2240-2491/ +506 2240-7347

info@asesoriascreativas.com

GERENCIA CON LIDERAZGO

Objetivo

Está orientado a estimular la reflexión, el aprendizaje práctico y la acción sobre los factores, que determinan la actividad individual de la organización.



Colaboradores con personal a cargo en posiciones de jefatura o gerencia.



Fecha de inicio:



\$4.200



Proveedor: INCAE

Contacto: +506 2437-2200

<http://seminarios.incae.edu/seminarios/liderazgo-habilidades>

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA PAG

Objetivo

El Programa de Alta Gerencia (PAG) combina fortalezas gerenciales con oportunidades del entorno, brindándole herramientas, visión crítica y las aptitudes óptimas para diferenciarse y catapultar su desempeño en la alta dirección empresarial de Latinoamérica.



Dirigido a colaboradores con personal a cargo en posiciones gerenciales o de jefatura



Fecha



\$13.900



Proveedor: INCAE

Contacto: +506 2437-2200

<http://www.incae.edu/es/educacion-ejecutiva/direccion-general-y-emprendedurismo/programa-de-alta-gerencia-pag.html>

TALLER PARA LÍDERES MULTIPLICADORES

Objetivo

Desarrollar habilidades para lograr hacer más con menos recursos, para desarrollar el talento y para cultivar nuevas ideas que impulsen el cambio y la innovación.



Dirigido a colaboradores con personal a cargo o con roles de liderazgo de otros.



1eras fechas:
2ndas fechas:
3eras fechas:



\$625



Proveedor: EKM Consultores
Contacto: Yolanda Eliott
yelliott@ekmconsultores.net
+506 88624504

CHARLAS Y TALLERES CAJA COSTARRICENSE SEGURO SOCIAL

Objetivo

Las charlas y talleres que ofrecen facilitadores expertos de la CCSS, buscan mejorar la calidad de vida de las personas aseguradas. Son servicios de apoyo, orientación, promoción, educación y capacitación para que los asegurados tengan un desarrollo pleno y gocen de bienestar integral como complemento a los servicios ofrecidos por los Seguros Sociales.

Algunos temas son:

- **Conviviendo con diferentes generaciones**
- **Habilidad para adaptarse a los cambios**
- **Convivencia para una mejor calidad de vida**
- **Relaciones humanas**
- **Manejo del estrés**



Los temas pueden ser impartidos en charlas de 1,5 horas, 3 horas o 6 horas, la necesidad y disponibilidad de tiempo del departamento o grupo de personas que solicite el taller. Se requiere un mínimo de 20 personas. El facilitador viene a la empresa a impartir el taller.



El grupo interesado debe cubrir el costo de traslado del facilitador de la CCSS únicamente (de oficinas centrales de la CCSS a oficinas donde desean que se realice el taller)



Proveedor: CCSS
Contacto: Kleiber Rojas
klrojasv@ccss.sa.cr
+506 2539-0064

LOS 7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS

Objetivo

Ayuda a cada uno de sus colaboradores a aplicar principios universales de efectividad para mejorar su comunicación interpersonal, tomar la iniciativa, establecer una mayor confianza, fortalecer relaciones, incrementar su influencia y equilibrar entre prioridades clave.



Dirigido a todos los colaboradores



Fechas:



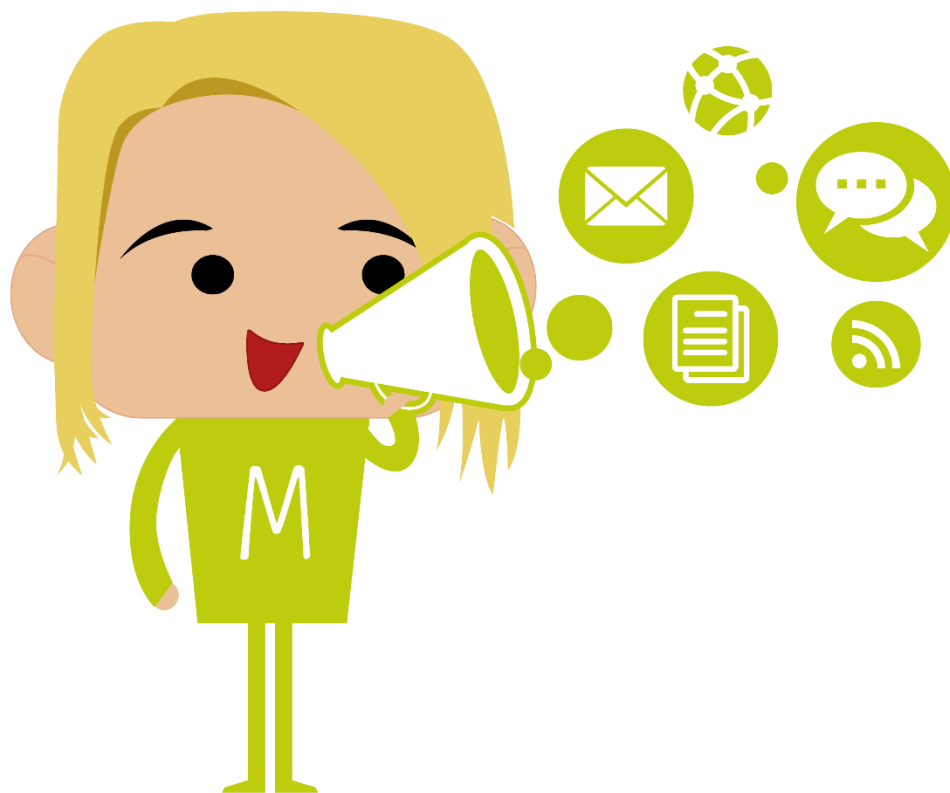
\$359



Proveedor: Franklin Covey

Contacto: +506 2231-4184
tallerescr@franklincoveyla.com

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN



HABILIDADES DE PRESENTACIÓN (PRESENTATION SKILLS)

Objetivo

Brindar guías para utilizar adecuadamente la voz, controlar los nervios y capturar la atención de la audiencia en presentaciones en público, dando la oportunidad de practicar y recibir retroalimentación al participante durante el mismo curso.



Dirigido a todos los colaboradores.



16 horas



\$ 100



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Javier Mora Román ext.: 52413/ Natalia García Monge ext.: 52474

***Nota:** el cupo será limitado y el mismo se asignará conforme se reciban las solicitudes mediante el sistema. Una vez excedido el cupo, los restantes colaboradores serán ingresados a una lista de espera.

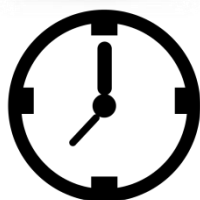
PROGRAMA BLENDED LEARNING DE COMUNICACIÓN

Objetivo

Reflexionar sobre la manera en que nos comunicamos diariamente y las acciones concretas que puedo tomar para mejorar mis relaciones a través de una sana comunicación.



Dirigido a colaboradores con brechas identificadas en temas como comunicación efectiva, manejo de conflictos, empatía, seguridad en la comunicación, relaciones interpersonales.



4:30 horas presenciales / 3hrs virtuales



\$ 60



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Javier Mora Román ext.: 52413/ Natalia García Monge ext.: 52474

***Nota:** el cupo será limitado y el mismo se asignará conforme se reciban las solicitudes mediante el sistema. Una vez excedido el cupo, los restantes colaboradores serán ingresados a una lista de espera.

TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Objetivo

Capacitar a los asistentes sobre el uso de las mejores técnicas de comunicación y técnicas de la comunicación asertiva para comunicarse efectivamente con clientes, compañeros, etc.



Dirigido a todos los colaboradores



Fechas:
4 horas por día



\$ 150



Proveedor: Cámara de industrias de Costa Rica
Contacto: +506 2202-5600 ext.:609-611-617-631
<http://www.cicr.com/>

TALLER AVANZADO DE NEGOCIACIÓN

Objetivo

Evaluar diferentes maneras de negociar. Autoevaluar efectividad personal en negociaciones complejas. Desarrollar habilidades para propiciar procesos de creación de valor en las negociaciones.



Dirigido a todos los colaboradores.



Fecha:



\$2100



Proveedor: INCAE

Contacto: +506 2437-2200

HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD



PROGRAMA BLENDED LEARNING GESTIÓN DEL TIEMPO Y PLANIFICACIÓN PERSONAL

Objetivo

Enseñar al participante a hacer un uso efectivo de su tiempo y generar consciencia respecto a la importancia del balance entre la vida personal y laboral.



Dirigido a todos los colaboradores.



4:30 horas presenciales / 3hrs virtuales



\$60



Proveedor: Recursos Humanos Regional

Contacto: Javier Mora Román ext.: 52413/ Natalia García Monge ext.: 52474

***Nota:** el cupo será limitado y el mismo se asignará conforme se reciban las solicitudes mediante el sistema. Una vez excedido el cupo, los restantes colaboradores serán ingresados a una lista de espera.

¿CÓMO HACER UN PLAN ESTRATÉGICO?

Objetivo

Definir la orientación a largo plazo de una empresa. Para ello se trabaja con diversas herramientas metodológicas derivadas de aquellas escuelas de estrategia que han surgido durante las pasadas décadas y que han mantenido su vigencia y utilidad.



Dirigido para todos los colaboradores.



Fecha de inicio:



\$ 2100



Proveedor: INCAE
Contacto: +506 2437-220
<http://www.incae.edu/>

¿CÓMO MARCAR Y FIJAR METAS?

Objetivo

Este seminario motiva al participante y lo incita a que fije metas como procedimiento habitual en su vida



Dirigido a todos los colaboradores.



Fecha de inicio:



\$160



Proveedor: Dale Carnegie Training

Contacto: +506 2273-1392

info@dalecarnegiecr.com/ mrodriguez@dalecarnegiecr.com

<http://www.dalecarnegiecr.com>

REUNIONES EFECTIVAS

Objetivo

Desarrollar estándares para reuniones altamente enfocadas.



Dirigido a todos los colaboradores



Fecha de inicio:



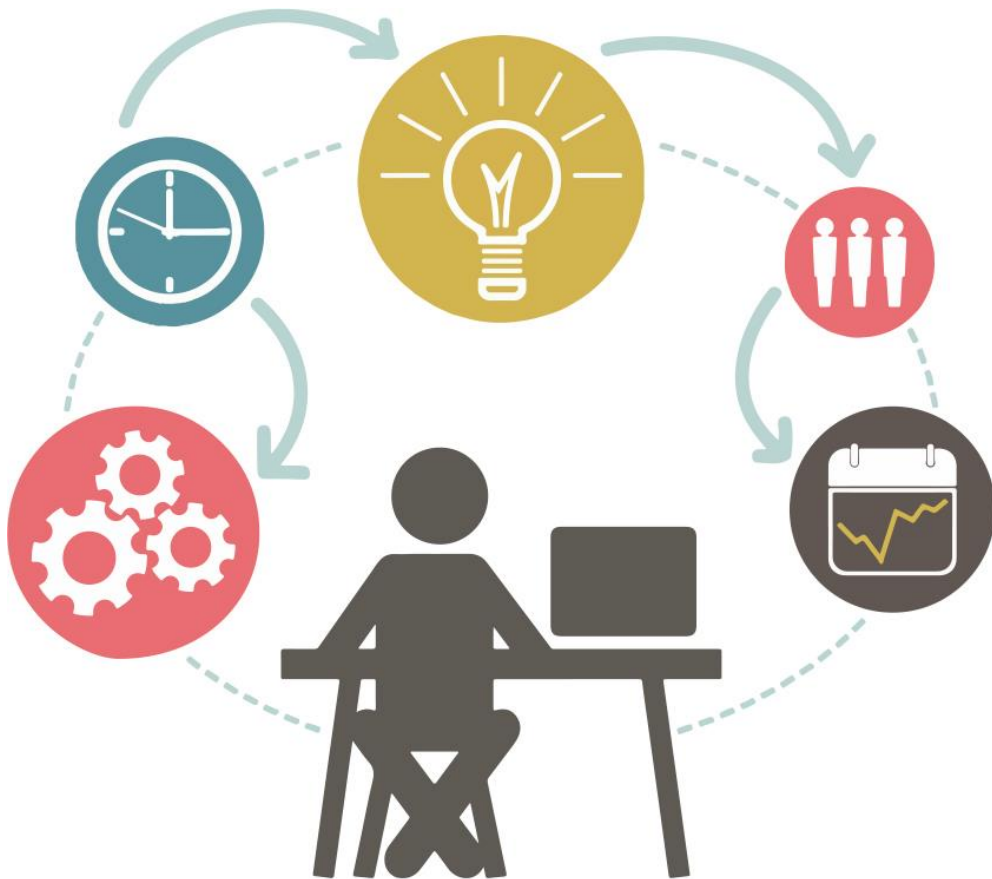
\$299



Proveedor: Franklin Covey

Contacto +506 2231-4184
tallerescr@franklincoveyla.com

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y CALIDAD



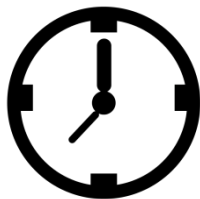
CERTIFICACIÓN GREEN BELT LEAN SIX SIGMA

Objetivo

El programa de entrenamiento Certified Six Sigma Green Belt de PXS, tiene como objetivo proveer las herramientas y disciplinas básicas para la implementación de proyectos de mejoramiento continuo en la empresa y preparar a las personas interesadas en tomar el examen CSSGB de la American Society for Quality.



Dirigido a todos los colaboradores



56 horas



\$1100



Proveedor: Cámara de industrias de Costa Rica

Contacto: Katherine Zambrano

kzambrano@cicronline.com

+506 2202-5600 ext.:609

CERTIFICACIÓN YELLOW BELT SIX SIGMA

Objetivo

Comunicarse utilizando conceptos de Lean Six Sigma. Relacionar los conceptos de Lean Six Sigma a los objetivos generales de la empresa. Utilice el modelo DMAIC de cinco pasos para mejorar los procesos. Participar en la elaboración o refinamiento de un chárter de proyecto



Dirigido a todos los colaboradores.



Fechas:

28 horas



\$450.00



Proveedor: Cámara de industrias de Costa Rica

Contacto: Katherine Zambrano

kzambrano@cicronline.com

+506 2202-5600 ext.:609

ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE PROYECTOS

Objetivo

Proveer las herramientas concretas a los participantes para visualizar, planificar, implementar y cerrar sus proyectos estratégicos tanto profesionales como personales.



Dirigido a todos los colaboradores



Fecha de inicio:



\$359



Proveedor: Franklin Covey

Contacto +506 2231-4184
tallerescr@franklincoveyla.com

PROGRAMA EXCEL COMPLETO: NIVELACIÓN, FUNCIONES APLICADAS, HERRAMIENTAS AVANZADAS, ANÁLISIS DE DATOS VÍA TABLAS DINÁMICAS Y MACROS

Objetivo

Brindar el conocimiento adecuado a los participantes en el uso de la herramienta Microsoft® Excel, teniendo como punto de partida un nivel básico, hasta poder realizar análisis de datos para la toma de decisiones vía tablas dinámicas; de esta manera, el participante tendrá mayores herramientas para poder mejorar su productividad, y a manejar correctamente su información por medio de las diferentes aplicaciones y funciones.



Dirigido a todos los colaboradores



Fecha de inicio:

36 horas

9 semanas. 4 horas por semana



\$400



Proveedor: Cámara de industrias de Costa Rica

Contacto: Katherine Zambrano

kzambrano@cicronline.com

+506 2202-5600 ext.:609

EXCEL 2010: TABLAS DINÁMICAS, SU USO EFICIENTE Y PRODUCTIVO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Objetivo

Este seminario brinda al usuario el conocimiento de las herramientas y procedimientos necesarios para realizar análisis de datos complejos, los cuales permiten agilizar la toma de decisiones de manera oportuna y confiable



Dirigido a todos los colaboradores



Fecha de inicio:

2 semanas. 4 horas por semana



\$155



Proveedor: Cámara de industrias de Costa Rica

Contacto: +506 2202-5600 ext.:609-611-617-631

<http://www.cicr.com/>

ITIL FOUNDATIONS V3

Objetivo

Le ayudará a aplicar las mejores prácticas internacionalmente comprobadas para los servicios de TI y le permitirá adoptar un método sistemático y empresarial para manejar las operaciones diarias



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



24 horas



\$1.499



Proveedor: New horizons

Contacto: +506 2231-1101

<http://www.newhorizons.com/>

PROGRAMMING IN HTML5 WITH JAVASCRIPT AND CSS3



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



32 horas



\$1.099

ADMINISTERING MICROSOFT SQL SERVER DATABASES



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



5 horas



\$805



Proveedor: New horizons

Contacto: +506 2231-1101

<http://www.newhorizons.com/>

COBIT V5



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



5 horas



\$805

DEVELOPING ASP.NET MVC 4 WEB APPLICATIONS



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



5 horas



\$805



Proveedor: New horizons

Contacto: +506 2231-1101

<http://www.newhorizons.com/>

IMPLEMENTING A DATA WAREHOUSE WITH MICROSOFT SQL SERVER



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



5 horas



\$805

SCRUM MASTER



Dirigido a todos colaboradores relacionados con el área de Tecnología



5 horas



\$805



Proveedor: New horizons

Contacto: +506 2231-1101

<http://www.newhorizons.com/>

BRIGADAS DE EMERGENCIA



TALLER DE PRIMEROS AUXILIOS BÁSICOS

Objetivo

Formar a los participantes en habilidades básicas de primeros auxilios.



Dirigido a funcionarios públicos o de empresas privadas y público interesado en los temas ofrecidos en el portafolio de servicios de capacitación en temas de primeros auxilios básicos.



8 horas



\$100



Proveedor: Cruz Roja Costarricense
Contacto: Katherine Castro Murillo
Email: Katherine.castro@cruzroja.or.cr
Teléfono: 2528-0182

PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS

Objetivo

Adquirir las competencias para aplicar los primeros auxilios psicológicos a personas, a familias y a comunidades tras un evento estresante cotidiano o comunitario.



Dirigido a todos los colaboradores interesados en temas de atención psicológica básica en casos de emergencia.



Modalidad virtual. 5 semanas. 3-4 horas por semana



\$0



Proveedor: Coursera
<https://es.coursera.org/learn/pap>

STAY SAFE: SEGURIDAD DE LOS VOLUNTARIOS. "MANTÉNGANSE A SALVO"

Objetivo

Es un curso on-line, dirigido a promover la seguridad de los voluntarios dentro de las Sociedades Nacionales y ayudarles a establecer un sistema de gestión de seguridad apropiado.



Dirigido a todos los colaboradores interesados en temas de brigadas y seguridad.



Modalidad virtual. 5 horas



\$0



Proveedor: Cruz Roja Mundial
<https://ifrc.csod.com/client/ifrc/default.aspx>

APRENDIZAJE VIRTUAL



CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- Estos proveedores ya están creados en ficha técnica, para registrar y/o solicitar un curso de alguno de ellos, créelo en la ficha técnica.
- Estos sitios nos son administrados por la Organización por lo que el registro en cada uno de ellos es individual y gratuito (**excepto el caso de Skillport y GlobalEnglish**).
- Dado que algunos de estos sitios tienen opciones de cursos pagados, la Organización no se hace responsable por ese pago, ni por inconvenientes en caso de que el colaborador decida pagarlo por su cuenta.
- En caso de presentar algún problema técnico con el ingreso se sugiere atender el problema por medio de service desk.
- Al ser una amplia oferta de cursos, recuerde priorizar y poner foco en el aprendizaje más relevante para usted en este período.
- Al terminar un curso recuerde finalizarlo en su ficha técnica.



Descripción: Cientos de Programas Especializados y cursos en negocios, ciencias de la computación, ciencia de datos, y mucho más. Diseñados por destacados catedráticos de varias universidades de Pennsylvania, Michigan, que ya cuenta con 33 universidades asociadas, 121 cursos y más de un millón de estudiantes. Cursos en español e ingles

<https://es.coursera.org/>



Especialidades: 5 o 6 cursos para especializarte en un tema específico

Administración
de Proyectos
Principios
Básicos

Análisis de
datos para
la toma de
Decisiones

Excel a
MySQL.
Técnicas
analíticas para
negocios

Marketing
Digital

Statistics
with R

Project
Management:
Principles and
Practice

Cursos de diversos temas impartidos por los mejores profesores a nivel mundial

Fundamentos
de excel para
negocios

HTML, CSS y
Javascript para
Desarrolladores
Web

Lenguajes
Programación

Inglés
Empresarial

Finanzas
Personales

Aprendizaje
Automático



Descripción: Impulsado por el MIT y la Universidad de Harvard, está siendo muy bien aceptada en ambas instituciones. La plataforma MITx es la base sobre la que se construye EdX



<https://www.edx.org/>

Analyzing
and
Visualizing
Data With
Excel

Developing
Intelligent
Apps

Accounting for
Decision-
Making

Querying
with
transact –
SQL

Programming
with R for Data
Science

Implementing ETL
with SQL Server
Integration
Services (SSIS)



Descripción: Mas de 4000 cursos de negocio, tecnología, habilidades creativas, fotografía y diseño web impartidos por expertos de la industria.



<https://www.lynda.com/>

Developer

Marketing

Business

Design
Web



Descripción: Es un sitio gratuito dedicado a compartir ideas sobre una amplia variedad de temas a través de pequeñas conferencias en video.



<https://www.ted.com/>



UDACITY

Descripción: Una universidad gratuita online creada por Sebastián Thrun, exprofesor de la Stanford University y docente especialista en Inteligencia Artificial. Cientos de cursos de tecnología avanzada.



<http://www.udacity.com/>

Android
Basics
Nanodegree
by Google

Offline Web
Applications

JavaScript
Basics

App
Marketing

Creating an
Analytical
Dataset

Intro to
HTML and
CSS



Descripción: Aprende a emprender con los cursos para emprendedores de UniMOOC. Es gratis, abierto, online y en español. UniMOOC es un proyecto colaborativo impulsado originariamente desde el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante con participación de organizaciones y empresas como Google, Orbyt, UNIA, Universidad de Murcia, etc.



<http://www.unimooc.com/>

Nuevas
tecnologías
aplicadas a la
internacionaliza
ción

Introducción
a Big Data

Herramienta
s para
emprender



Descripción: Plataforma para cursos en línea masivos y abiertos, dirigida a la comunidad de docentes y universidades iberoamericanas, impulsada por Universia, Telefónica Learning Services y la fundación CSEV.



<https://miriadax.net/home>

Creando Apps.
Aprende a
programar
aplicaciones
móviles.

Creación de
empresa
como opción
de vida

Finanzas para
No Financieros



Descripción: Codecademy es una plataforma interactiva en línea que ofrece clases gratuitas de codificación en lenguajes de programación como Python, PHP, JavaScript, y Ruby, así como lenguajes de marcado incluyendo HTML y CSS y también uso de API.



<https://www.codecademy.com/es>

SQL:
Analyzing
Business
Metrics

Python

Learn
ReactJS:
Part I,
Part II



Descripción: Sitio en inglés, con opciones gratuitas y otras de pago, con contenidos relacionados a programación en lenguajes como javascript, .Net y desarrollos para IOS.



<https://www.codeschool.com/>

Python

PHP

Database

HTML/CSS

JavaScript



Descripción: Sitio parcialmente gratuito (con opción premium paga) y en idioma inglés con contenidos muy variados, entre los que pueden encontrarse temas sobre negocios, productividad y tecnología, ofrecidos a través de distintos módulos en video.



<https://www.skillshare.com/>

Intro to UX:
Fundamentals of
Usability

Getting
Started with
Email
Marketing

Visual Thinking:
Drawing Data to
Communicate
Ideas



Descripción: Sitio en español y gratuito, que ofrece ejercicios de práctica, videos instructivos y un panel de aprendizaje personalizado que permite a los alumnos aprender sobre temas como matemáticas, programación, economía, finanzas, entre otros.



<https://es.khanacademy.org/>

Matemáticas

Finanzas

Computación

Ciencia

Economía



Descripción: Duolingo es un sitio web y proyecto social destinado al aprendizaje gratuito de idiomas a la vez que una plataforma crowdsourcing de traducción de textos.



<https://es.duolingo.com/>



Descripción: Global English es una herramienta eficiente que brinda acompañamiento para el aprendizaje virtual del idioma inglés.

Funciona a través de licencias anuales que tienen una duración de 1 año y **deben solicitarse dentro del período de análisis de brecha** a través de la ficha técnica.

El costo aproximado de cada licencia es de \$350 anuales.



Descripción: Skillport es la plataforma utilizada normalmente por el banco para llevar a cabo los cursos regulatorios de la región, sin embargo, la plataforma ofrece la opción de catálogos de cursos de diversos temas que permiten al colaborador aprender y capacitarse en áreas afines a su trabajo o bien explorar temas que sean de su interés.

Existen 2 catálogos que ofrece actualmente la plataforma, el **catálogo de cursos en español**, que posee cursos virtuales en temas de liderazgo, tecnología, finanzas, economía, desarrollo personal, etc. Y el **catálogo especializado de cursos de tecnología de la información** que brinda cursos y certificación en temas de mayor especialización y su contenido es **únicamente en inglés**.

Ambos catálogos funcionan a través de licencias anuales que tienen una duración de 1 año y **deben solicitarse dentro del período de análisis de brecha** a través de la ficha técnica.

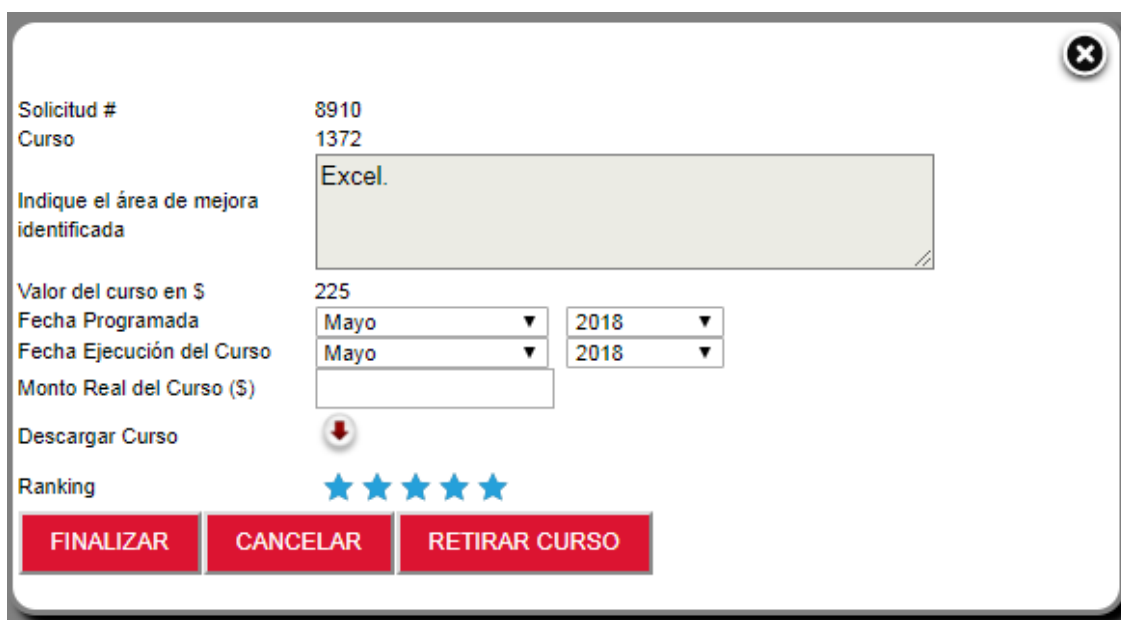
El costo aproximado de la licencia del **catálogo de cursos en español** es de **\$60** y el del **catálogo especializado de cursos de tecnología de la información** es de **\$900**.


1.5.3 Evaluación de la capacitación: Capacitaciones e Instructor.

En BAC CREDOMATIC el proceso de capacitación es muy importante para los colaboradores y por esto se está generando nuevas ideas sobre la evaluación del proceso tanto de la capacitación como del facilitador, para así detectar cuáles son los procesos a mejorar tanto de la empresa como del facilitador que está ejecutando la capacitación, esto porque en el análisis del cuestionario se destacó descontentos con las capacitaciones y proveedores que las brindan.

En BAC CREDOMATIC realiza una pequeña evaluación de los proveedores, pero es muy general y en ningún momento se evalúa al facilitador, adjunto encontrará imágenes del proceso actual en la plataforma digital de cada colaborador.

Ilustración 21 Ranking capacitación



Solicitud #	8910
Curso	1372
Indique el área de mejora identificada	Excel.
Valor del curso en \$	225
Fecha Programada	Mayo 2018
Fecha Ejecución del Curso	Mayo 2018
Monto Real del Curso (\$)	
Descargar Curso	
Ranking	★★★★★
FINALIZAR CANCELAR RETIRAR CURSO	

Fuente: Creación Propia, obtenido de la ficha técnica, plataforma BAC CREDOMATIC

Ilustración 22 Evaluación curso

Con el fin de mejorar cada vez más los servicios de capacitación para nuestros colaboradores, le solicitamos calificar de la manera más sincera y objetiva los siguientes aspectos del curso.

1-2 Totalmente en Desacuerdo | 4-5 Totalmente de Acuerdo

Pregunta		Comentarios	
1	Comprendí el objetivo de la capacitación y considero que fue alcanzado	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
2	Mi proceso de aprendizaje fue enriquecido con el conocimiento y experiencia del facilitador	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
3	Logré mantenerme involucrado durante la capacitación	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
4	Mi comprensión y destreza de la materia mejoró o aumentó como resultado de la capacitación	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
5	Mis expectativas e inquietudes fueron cubiertas durante la capacitación	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
6	Seré capaz de aplicar en el corto plazo lo aprendido	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
7	¿En general, cómo evaluaría la capacitación?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5	
8	¿Recomendaría esta capacitación a un colega?	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	

Fuente: Creación Propia, obtenido de la ficha técnica, plataforma BAC CREDOMATIC

De acuerdo a las imágenes anteriores el proceso es muy general por lo que se propone realizar una evaluación más personalizada en donde el colaborador pueda ser más puntual en lo que le agrado del curso y lo que no, además de poder colocar sus criterios sobre el instructor de la capacitación.

Se debe de considerar que la propuesta de la evaluación es totalmente nueva no se realizó bajo la base que agregamos como imagen, además la idea es poder implementar las nuevas evaluaciones al final de las capacitaciones no en el proceso de cierre de Brechas de capacitación el cual se realiza a final del año.

Para evaluar las capacitaciones existen los siguientes niveles de medición:

Reacción: Este tipo de medición funciona para saber el nivel de satisfacción del colaborador en este caso se evaluaría los contenidos de la capacitación, el instructor y aspectos físicos como localización de la capacitación.

Aprendizaje: Se mide el nivel de aumento de conocimientos y habilidades, se implementa con preguntas claras y específicas.

Conducta: Esta evaluación va más aplicado a la conducta de la persona participante que tanto aprendió o se desenvuelve con lo aprendido.

Resultados: Este va más enfocado al impacto en la organización o bien la inversión que se realizó de capacitación.

Para esta investigación se estará utilizando la medición por reacción ya que nos permitirá evaluar tanto al capacitador como a los aspectos generales como contenidos, materiales y diseño.

A continuación, se adjuntan los dos tipos de formularios propuestos.

- Evaluación del facilitador.
- Evaluación de la Capacitación.



RECURSOS HUMANOS REGIONAL

EVALUACIÓN GENERAL DEL FACILITADOR (A) POR LOS PARTICIPANTES

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la participación del (de la) facilitador (a) que brindo la capacitación y conocer el nivel de calidad.

Nombre de la capacitación: _____

Nombre del facilitador: _____

Fecha: _____

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

Instructor	RP
1. Demuestra dominio del contenido y de los temas brindados	
2. Aplicación de técnicas de enseñanza	
3. Promueve la motivación y aumenta su potencial	
4. Capacidad para atender dudas durante la capacitación	
5. Organización durante la capacitación	
6. Puntualidad	

Muchas gracias por su participación.



RECURSOS HUMANOS REGIONAL

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR LOS PARTICIPANTES

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la capacitación a la cual usted ha participado y conocer el nivel de calidad.

La información recolectada será confidencial y servirá para capacitaciones futuras.

Nombre de la actividad de capacitación: _____

Fecha: _____

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

I. ASPECTOS GENERALES	RP
1. Cumplimiento de los objetivos y contenido del programa de capacitación	
2. Los conocimientos y habilidades adquiridas van acordes a mi puesto de trabajo	
3. La duración de la capacitación con respecto al contenido	

II. METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	RP
4. La técnica de enseñanza aplicada va de acuerdo a los contenidos	
5. Los recursos audiovisuales o digitales de la capacitación son los correctos con respecto al programa de capacitación	
6. Los materiales impresos fueron entregados con calidad	
7. El material de capacitación fue innovador	

III. COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO	RP
8. La organización de la actividad va de acuerdo al cronograma de la capacitación	
9. El lugar de capacitación contó con calidad en los recursos adicionales como: refrigerio, aire acondicionado, luz adecuada, computadora entre otros.	
10. Durante la capacitación se le brindó el apoyo en dudas y sugerencias	
11. La invitación a la capacitación fue clara y concisa	

En caso de sugerencias adicionales favor agregarlas en el siguiente espacio.

Muchas gracias

1.5.4 Presupuesto

Como parte de la propuesta se adjunta el presupuesto de las capacitaciones que así lo requieren:

Curso de inglés:

Cuadro 9 Presupuesto Global English

Presupuesto Curso de Inglés. Grupo de 10 personas		
Número de horas semanales	Días por semana	Inversión
3 horas a la semana	3 – los días se pueden alternar	\$ 100 por licencia anual.

Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Recursos Humanos Regional BAC CREDOMATIC, agosto, 2018

Curso de Excel:

Cuadro 10 Presupuesto Curso de Excel

Presupuesto Curso de Excel		
Número de horas del curso	Días por semana	Precio individual
36 horas	De 1 a 2 días por semana	\$ 400

Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Recursos Humanos Regional BAC CREDOMATIC, agosto, 2018

Curso de SQL:

Cuadro 11 Presupuesto Curso de SQL Server

Presupuesto Curso de Excel		
Número de horas del curso	Días por semana	Precio individual
5 horas	1 día	\$ 805

Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Recursos Humanos Regional BAC CREDOMATIC, agosto, 2018

Taller de Manejo de estrés:*Cuadro 12 Presupuesto Taller Manejo de estrés*

Presupuesto Taller Manejo de estrés		
Número de horas del curso	Días por semana	Precio individual
6 horas	1 día	Solamente se cobran viáticos lo cual puede estar en ₡ 5000

Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Recursos Humanos Regional BAC CREDOMATIC, agosto, 2018

Curso de Liderazgo:*Cuadro 13 Presupuesto curso de Liderazgo*

Presupuesto Curso de Liderazgo		
Número de horas del curso	Días por semana	Precio individual
37 horas presenciales y 5 virtuales	1 día El curso puede durar hasta 2 meses.	\$ 500

Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Recursos Humanos Regional BAC CREDOMATIC, agosto, 2018

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. 2ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 10a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª ed. México: Editorial Pearson.

Dessler, G. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed. México: Editorial Pearson.

Ferreyra, A y De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación II*. 2ª ed. Argentina: Encuentro grupo editor.

Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. 3ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. 1ª ed. España: McGraw-Hill.

Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. España: Editorial Pearson.

González, L. (2017). *Guía trabajos de graduación, tesinas y tesis en ciencias políticas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

González, L; Evans, R y Pérez, D. (2017). *Manual: Vancouver, APA. Citas y referencias bibliográficas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Gutiérrez, O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. 2ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Mondy, W. (2010) *Administración de Recursos Humanos* (11a. ed.) México: Pearson Educación.

Münch, L. (2014) *Administración*. 2a. ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Pimienta, J y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: Pearson.

Sánchez, J. (2014). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave*. 1ª ed. España: McGraw-Hill España.

Sánchez, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed. España: Editorial CEP, S.L.

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Tesis:

Díaz Romero, E. (2016). La capacitación para el personal de nuevo ingreso y su relación con las actitudes laborales. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Esquivel Barrantes, K. (2016). Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores de la Empresa Huawei Technologies de Costa Rica en el primer semestre del 2016. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Página Web:

BAC CREDOMATIC. (2018). BAC CREDOMATIC S.A. San José Costa Rica.

Disponible en: <https://www.baccredomatic.com/es-cr>

Universidad de Costa Rica (2017). Glosario manual de puestos. San José: UCR. **Disponible en:** <http://www.orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

ANEXOS



Universidad
Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas
Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos
TESIS

Cuestionario

Instrumento para evaluar el proceso de capacitación actual y su influencia en el desempeño laboral; que aplica a los colaboradores de la empresa BAC CREDOMATIC. Con el propósito de realizar una investigación a nivel académico para optar por el título de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de capacitación; agradezco su ayuda en su realización.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y no será utilizada para otros propósitos.

A. DATOS GENERALES

1. ¿Género?

- () Femenino
- () Masculino
- () Inter-sex

2. ¿Cuál es su edad actual?

- () 18 a 25

- () 26 a 30
 - () 31 a 35
 - () 36 a 40
 - () 41 a 45
 - () 46 a 50
 - () 51 en adelante
3. ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?
- ___ Bachiller universitario
 - ___ Licenciatura universitaria
 - ___ Maestría Universitaria
 - ___ Otro. ¿Cuál? _____
4. ¿Hace cuánto tiempo labora usted para la Dirección Regional de Riesgo?
- ___ 1 a 2 años
 - ___ 2 a 3 años
 - ___ 4 a 5 años
 - ___ Más de 5 años
5. ¿Ha ocupado otros puestos en esta Dirección?
- ___ Sí
 - ___ No
6. ¿A cuál Gerencia pertenece usted?
- ___ Gerencia de Riesgo Tarjeta
 - ___ Gerencia de Riesgo Banco

VARIABLE N° 1: Programa de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Procedimientos internos y normativa interna de Bac Credomatic

7. ¿Conoce usted como colaborador de BAC CREDOMATIC cuál es el proceso de capacitación interna?
- () Sí

No

8. ¿Conoce usted el procedimiento en la ficha técnica para solicitar una capacitación?

Sí

No

9. ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza su jefe para asignar las capacitaciones?

Sí No

VARIABLE Nº 2: Necesidades de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Análisis de la Organización y análisis de las personas.

10. ¿Durante el año 2017, cuántas capacitaciones recibió?

1 a 3

4 a 5

Más de 6

11. Las actividades de capacitación que recibió fueron:

Excelentes Muy buenas Buenas Regulares

Malas

12. ¿La capacitación de sistemas informáticos que usa diariamente las ha aprendido por medio de?

Capacitación de un compañero

Capacitación virtual

Capacitación formal con proveedor

Otro, especifique _____

13. ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas del Banco?

- Sí
- No

14. ¿Durante su proceso en BAC CREDOMATIC ha solicitado a su jefatura alguna necesidad de capacitación en sus funciones?

- Sí
- No, Pase a la pregunta N° 16

15. Cuando solicita capacitación a su jefatura muestra interés en cada una de las sugerencias de capacitación brindadas.

- Sí
 - No
- ¿Por qué?

16. ¿En el periodo de brechas de capacitación su jefatura demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?

- Sí
 - No
- ¿Por qué?

17. ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

- Sí
- No

Variable N° 3: Procesos de capacitación**Indicadores 1 y 2: Información de capacitación y comunicación interna.**

18. ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda Bac Credomatic mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?

() Sí,

¿Cómo? _____

() No

¿Por qué? _____

19. Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar BAC CREDOMATIC. Indicar las opciones que considera pertinentes.

() Idiomas

() SQL

() Servicio al cliente

() SAS

() Trabajo en equipo

() Tableau

() Manejo del estrés

() Power BI

() Liderazgo

() Excel y Macros

() Otro especifique: _____

20. ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que la ubicación sea en las instalaciones del proveedor o que el proveedor se traslade a la oficina? ¿Porque?

() Proveedor

() Oficina

¿Por qué?

21. ¿Considera que las capacitaciones se deben de realizar dentro de las horas laborales o fuera de la jornada laboral? ¿Por qué?

Horas Laborales

Fuera de la Jornada laboral

¿Por qué?

VARIABLE N° 4: Programas de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.

22. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

Sí

No

Por qué _____

23. ¿Qué recomendaría para mejorarla?

24. ¿Cómo es su comunicación con la jefatura inmediata?

Excelente Muy buena Buena Regular

Deficiente

25. Cuando se le asigna una capacitación con cuales de las siguientes emociones se identifica.

31. ¿BAC CREDOMATIC le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

() Sí () No

32. Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:

Muchas Gracias por su disposición y tiempo al contestar el cuestionario



Universidad
Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas
Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos
TESIS

Entrevista

1. ¿Cuáles son los principales factores que afectan o limitan la planeación y desarrollo de la capacitación en la Dirección Regional de Riesgo?
2. ¿En el período de Brechas de Capacitación usa usted alguna guía o formato para identificar la necesidad de capacitación en sus colaboradores?
3. ¿Qué métodos utiliza usted para desarrollar las habilidades y conocimientos de sus funcionarios a cargo?
4. ¿Se ha realizado algún estudio para conocer o ayudar a sus funcionarios a realizar un efectivo Plan de Carrera?
5. ¿La Dirección Regional de Riesgo cuenta con presupuesto para desarrollar capacitaciones? ¿Se utilizó este año? ¿En qué temas y por qué?
6. ¿Cuáles son las razones por la cuales usted considera que es importante capacitar a sus colaboradores?
7. ¿De qué forma influye usted en su personal a cargo para que éste pueda tener una mejor productividad y competitividad?

8. ¿Cómo implementa usted en el Departamento la Innovación en sus labores diarias?
9. ¿Siente usted que motiva frecuentemente a su personal? Si es así, ¿de qué forma lo hace?
10. ¿Está conforme con los Proveedores Internos y externos que brinda la organización?

Autorización de Catálogo de cursos.



De acuerdo Pao, quedando claro que no comprometamos información confidencial ni del BAC ni de los Proveedores.

Gracias.



Laura Hernández
Gerente Regional de RRHH
Dirección Regional de RRHH

Tel. (506) 2502-8418 Ext. 52418
Cel. (506) 707070-56
lhernandez@baccredomatic.com
www.baccredomatic.com

De: Paola Tatiana Gadea Mora/CostaRica/Credomatic
Para: Laura Hernández/CostaRica/Credomatic@Credomatic
Fecha: 09/08/2018 12:16
Asunto: VB Catálogo de Cursos

Buenos días Lau,

Gusto en saludarle, de acuerdo a lo conversado le solicito su VB para poder Rediseñar el Catálogo de Cursos para mi tesis, esto aplicado a la Dirección Regional de Riesgo.

Quedo atenta

Muchas gracias

Saludos,



Paola Tatiana Gadea Mora
Analista de Riesgo Jr Reg
Dirección Regional de Riesgo

Tel: 2502-3263 Ext. 53263
pgadeamo@baccredomatic.com
www.baccredomatic.com