

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



P.E.T.A.E.N.G (14ª Versión)

MONOGRAFÍA

**TITULO: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS
DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DE OTORGACIÓN DE
CRÉDITOS EN EL ÁREA DE NEGOCIOS DE BANCO UNIÓN S.A.
REGIONAL LA PAZ**

POSTULANTE: SNAIDER WILSON CALLISAYA LLUSCO

LA PAZ – BOLIVIA

2022

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecer a Dios por darme la vida porque sin Él nada tendría sentido en mi vida, también a mis padres quienes me instruyeron y me direccionaron a ser una mejor persona, y por último a mi esposa e hija quienes son mi inspiración para seguir adelante.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía pretende identificar los principales problemas en Banco Unión S.A. de la regional La Paz, con respecto a la gran cantidad de observaciones cualitativas como cuantitativas, considerando respaldos de las unidades de control crediticia.

Analizando los procesos crediticios se determinará los principales factores de riesgo que generen observaciones crediticias para así proponer un lineamiento claro y oportuno para el mejor desarrollo en la otorgación de créditos para los consumidores financieros en general, con ello se tratará de evitar multas o provisiones por las instancias de control, como auditoría interna, auditoría externa, ASFI y otros.

Se usará algunas herramientas para identificar los principales factores que generen desvíos a la normativa interna, como a normativas externas a la cual se rigen todas las instituciones financieras. En base a los informes emitidos de las áreas de Riegos, Auditorías tras las últimas visitas realizadas a los puntos de atención financiera de Banco Unión de la Regional La Paz, revisando las observaciones más comunes y recurrentes que emiten los administradores de créditos. Una vez detectando los principales factores de desvíos crediticios plantaremos nuestro objetivo general y los objetivos específicos.

Manejando conceptos claros y precisos sobre las directrices planteadas inicialmente en la presente monografía se propondrá formar una propuesta de implementación de programas de capacitación en el área de negocios de Banco Unión S.A de la Regional La Paz.

Considerando que las capacitaciones continuas forman parte de vital importancia para el desarrollo de mejoras en los procesos de negociación y procesos en la otorgación de créditos del área de negocios, descubriendo habilidades particulares en todos los funcionarios que participen en la investigación realizada.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	4
ANTECEDENTE TEMATICO	5
CAPITULO I	6
ASPECTOS GENERALES	6
1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
1.4 JUSTIFICACION	9
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	9
1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	10
1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	10
1.5 ALCANCE.....	10
1.5.1 ALCANCE TEMPORAL.....	10
1.5.2 ALCANCE GEOGRAFICO	11
1.5.3 ALCANCE INSTITUCIONAL.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEORICO.....	12
2.1 CAPACITACIÓN	13
2.2 OTRAS DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN.....	15
2.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN	16
2.3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	18
2.4 NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN.....	25
CAPITULO III.....	27
MARCO INSTITUCIONAL.....	27

3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO	28
3.1.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN	28
3.1.2 RESPONSABILIDADES.....	28
3.2 ELABORACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) Y DIFUSIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC).....	32
3.3 PLANIFICACION DE LA CAPACITACIÓN	33
3.3.1 Requisitos Generales	33
3.3.2 Requisitos para Eventos de Capacitación Interna	34
3.3.3 Requisitos para Eventos de Capacitación Externa Nacional	35
3.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	36
3.4.1 CONSIDERACIONES ESPECIFICAS	36
3.5 EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LA CAPACITACIÓN	37
3.5.1 CONSIDERACIONES ESPECIFICAS	37
CAPITULO IV	39
MARCO PRÁCTICO	39
4.1 DIAGNÓSTICO	40
4.1.1 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN AUDITORIA EXTERNA.....	40
4.1.2 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN RIESGO CREDITICIO	41
4.1.3 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS	43
4.2 PROPUESTA.....	45
4.2.1 DIAGNOSTICO EN BASE AL PROBLEMA IDENTIFICADO	45
4.2.2 DISEÑO DEL PROGRAMA	46
4.2.3 CONDUCCION DE LA CAPACITACION.....	48
4.2.3 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	48
CAPITULO V	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
4.1 CONCLUSIONES	51
4.1 RECOMENDACIONES	52
ANEXOS	54

INTRODUCCIÓN

El personal humano es el recurso clave de toda institución financiera con la finalidad de ofrecer y otorgar servicios financieros en el territorio boliviano, la capacitación continua a cada funcionario es vital para el mejoramiento en los procesos crediticios. También el de formar personas comprometidas con la institución al momento de formar parte de Banco Unión S.A., mostrando el mejor desempeño en todas las áreas que conlleva los procesos de otorgación de créditos.

La formación de programas internos de capacitación en todos los niveles jerárquicos, puestos, cargos o funciones de cada personal dentro del banco es muy importante, más allá del contenido especializado de gestión laboral a cada sector o área, es el de realizar énfasis en la responsabilidad que tenemos como institución financiera en la sociedad y en el trabajo en equipo.

Es así como se adquiere una columna vertebral fuerte y con la capacidad de llevar a cabo la innovación continua que caracterizaría a Banco Unión S.A., y que la transformación económica que la actualidad demanda en el rubro de servicios financieros.

Buscando el personal indicado para dar a conocer un pensamiento filosófico del Banco a los clientes y consumidores financieros, la institución financiera demanda tener relaciones a largo plazo con los mismos, analizar el riesgo crediticio de manera confiable y brindar un buen servicio de manera competente y responsable.

La implementación de programas de capacitación fortalecerá las respuestas rápidas y efectivas a circunstancias cambiantes ante ámbitos internos del Banco, sociales, políticos y otros.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El 28 de julio de 1979, mediante escritura pública N° 93 de fecha 5 de noviembre de 1981, se crea una nueva entidad financiera denominada El Banco de la Unión S.A. Un año más tarde, vale decir en mayo de 1982, El Banco de la Unión S.A. inaugura su primera oficina en la ciudad de La Paz y posteriormente en Santa Cruz en octubre del mismo año. En noviembre de 2003, ingresa a la sociedad Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO SAM) con una participación accionaria del 83,2% mediante la capitalización de \$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos. Por un periodo de dos años del 2004 al 2006, Banco Unión inicia una importante etapa de reorganización, que le lleva a conseguir favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia. En junio de 2006 la entidad financiera mejora su cualificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1. Luego de una gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se redujo drásticamente los activos improductivos quedando una cartera en mora en gran parte previsionada cuyas posibilidades de recuperación fueron alentadoras. Ya en el año 2007, el objetivo principal de Banco Unión S.A. se enmarca en el desarrollo de multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo. En 2008, producto del esfuerzo y mejoras en la gestión, Banco Unión S.A. consigue la calificación AAA nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia.

En diciembre de 2012, mediante Ley N° 331, se crea la Entidad Bancaria Pública, como una Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública en la persona de Banco Unión S.A. El objetivo rector de Banco Unión S.A. se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando las mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles, sobre todo calidad y atención de excelencia.

ANTECEDENTE TEMATICO

Uno de los principales problemas que tiene el Sistema Financiero Nacional es el gran rote de personal en la parte operativa, esto se debe a la oportunidad de oferta laboral de las instituciones financieras, ofreciendo beneficios adicionales y con mejores sueldos en algunos, a esta situación la empresa debería ofrecer mejor trato con los funcionarios otorgando capacitación continua en el desarrollo de sus actividades, y así fidelizar a los funcionarios con la empresa.

Observemos que los clientes se fidelizan con los ejecutivos de negocios más que con la misma Institución, esto se da en la mayor parte de las situaciones, considerando que algunos también se fidelizan con la institución, en ambos casos mostrando agradecimiento en el apoyo económico para el crecimiento de sus negocios o la adquisición de un bien para su beneficio.

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de conocimiento normativo de los funcionarios dentro de la empresa hace que tenga dificultades al momento de desarrollar sus funciones en el área, en especial en la producción de operaciones crediticias. A ello se suma la falta de habilidades y destrezas comerciales esenciales para captar clientes que quieran trabajar con el banco no solo con operaciones crediticias sino también que puedan adquirir otros servicios financieros según sus necesidades.

1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como Institución Financiera se entiende que uno de los principales ingresos proviene de la otorgación de créditos, pero se identifica el problema justo en este sector que estaría compuesto por:

- Gerente de Agencia (Aprobador de crédito)
- Jefe de Microcréditos de Agencia (Aprobador de crédito)
- Oficial de créditos de MYPE (Quien propone el crédito)
- Oficial de microcréditos comerciales (Quien propone el crédito)
- Asistente de microcréditos (Quien digita el crédito en sistema)

Para el comité de créditos para montos mayores de aprobación también implicaría desde un Jefe Regional de Microcréditos, Sub Gerente Regional de Microfinanzas hasta Gerencia Regional.

En todos los rangos existe el problema de manejar criterios unificados, procedimientos claros y concisos de la normativa de créditos, habilidades y destrezas para el buen desempeño en cada uno de sus funciones dentro de la institución.

La falta de capacitación de ello conlleva a tener problemas con otras áreas de trabajo, como con el administrador de créditos quien es la persona que habilita las operaciones a desembolsarse, donde existe observaciones de fondo luego de aprobar una operación crediticia, con ello existe omisión de la normativa por parte de quien propone la operación de crédito, como el del comité de aprobación o incluso quien digita la operación en sistema.

También con el encargado de operaciones quien culmina con la operación de crédito en el desembolso, por los retrasos en la presentación de las carpetas operativas y carpetas legales para su resguardo, donde no tendría que faltar ningún documento normado en ambas carpetas.

Y la parte más importante que llegaría a ser afectada son los clientes, la demora en la atención desde la visita del oficial de créditos hasta el desembolso de la misma, el tiempo que tiene que esperar dentro de la agencia hasta que habiliten para el desembolso llegaría transcurrir incluso horas, o que llegaría a demorar hasta días para solucionar temas ya más complicados. En todos los casos se llega a perjudicar tiempos productivos para el cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Se plantea mejorar el proceso de otorgación de créditos buscando la eficiencia ante las revisiones de las instancias de control.

La importancia de la presente monografía demostrara objetivamente que la solución del presente problema es implementar programas de capacitación continuas para la efectividad laboral en el desarrollo de las distintas funciones dentro del área de negocios.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar el conocimiento normativo en los funcionarios para disminuir el índice de observaciones en las operaciones crediticias.
- Adquirir conocimientos técnico-analítico sobre análisis crediticio en el relevamiento de información de los clientes.
- Fortalecer habilidades, destrezas comerciales de promoción y para concretar negocios con beneficios mutuos con los clientes.

1.4 JUSTIFICACION

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

Esta investigación se realizará con el propósito de adoptar el conocimiento existente sobre el beneficio implantar programas de capacitación en Banco Unión S.A. de la regional La Paz. Cuyos resultados podrán apoyar a la propuesta para mejorar el desempeño de los funcionarios involucrados en el área de negocios.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La investigación resultara en mostrar tres enfoques: el enfoque por parte de los clientes quienes al final llegarán a ser uno de los beneficiarios de la investigación, también serán los clientes internos mostrando satisfacción en desarrollo de sus actividades, y por otra parte la Banco como tal en mejorar la Imagen Institucional.

Esta investigación se realiza por la necesidad de implementar programas de capacitación para mejorar los procesos en la otorgación de créditos, así como también mejorar las calificaciones de las revisiones periódicas de las instancias de control.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación se sustentará en base al uso de distintos tipos de metodologías para lograr los resultados propuestos. Se recurrirá a informes de las instancias de control como Auditoría Externa, Riesgo Crediticio, como también informes de revisión de las operaciones crediticias por el Administrador de Créditos y métodos exploratorios in situ.

1.5 ALCANCE

1.5.1 ALCANCE TEMPORAL

El periodo de estudio para realizar la investigación ser de los meses de noviembre y diciembre de año 2021, pero se considerará informes de gestión de control de Auditoría Externa y Riesgo Crediticio del mismo banco de las ultimas muestras realizadas.

1.5.2 ALCANCE GEOGRAFICO

La presente investigación se realizará en los 35 Puntos de Atención Financiera (PAF), suman 184 oficiales de microcréditos en regional La Paz del área de negocios de Banco Unión S.A.

1.5.3 ALCANCE INSTITUCIONAL

La investigación se analizará y describirá con bases normativas internas como el Manual de Procedimientos de Créditos, Manual de Procedimientos para la Capacitación del Talento Humano, para identificar las repercusiones en el Banco Unión S.A.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Para ello en la presente monografía se sustentará con los siguientes conceptos que nos ayudaran comprender y sustentar la presente investigación.

2.1 CAPACITACIÓN

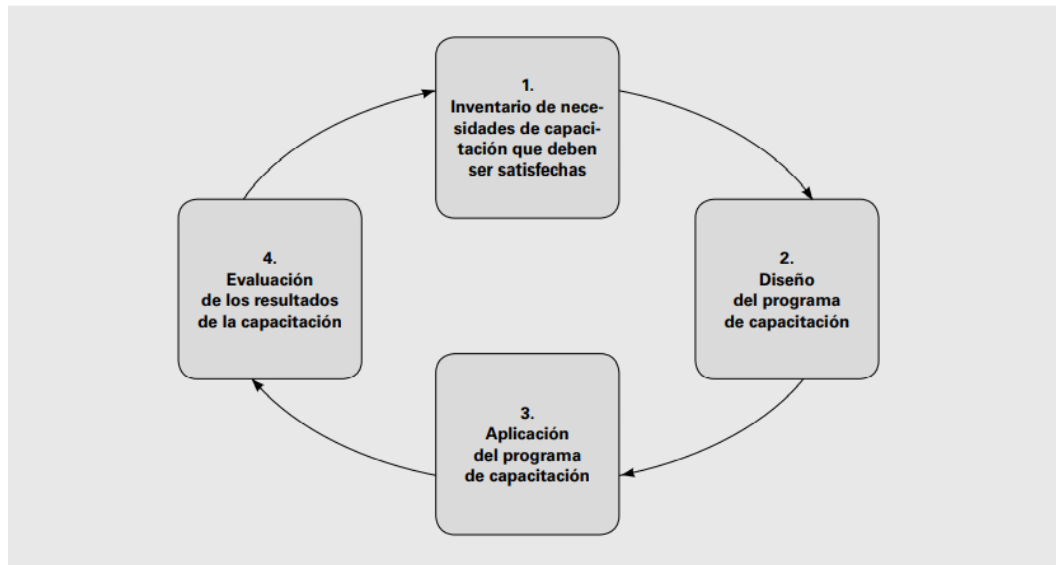
Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que

requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos o servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.



2.2 OTRAS DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN

- La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.
- La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.
- La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.
- La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen,

su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.

- La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos,
- actitudes y competencias en función de objetivos definidos

2.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN

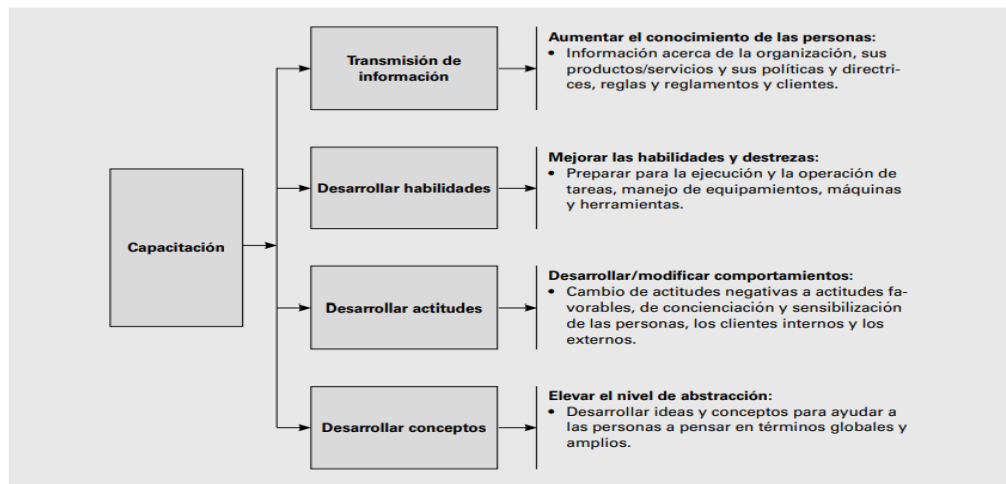
La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La figura a continuación representa el ciclo de la capacitación. En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la

etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente.

A continuación, analizaremos cada una de las cuatro etapas de la capacitación.



Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Decisión en cuanto a la estrategia <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	Implantación o acción <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	Evaluación y control <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

IDALBERTO CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, Cap. 12 Capacitación, página 377. 3ra Edición.

2.3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

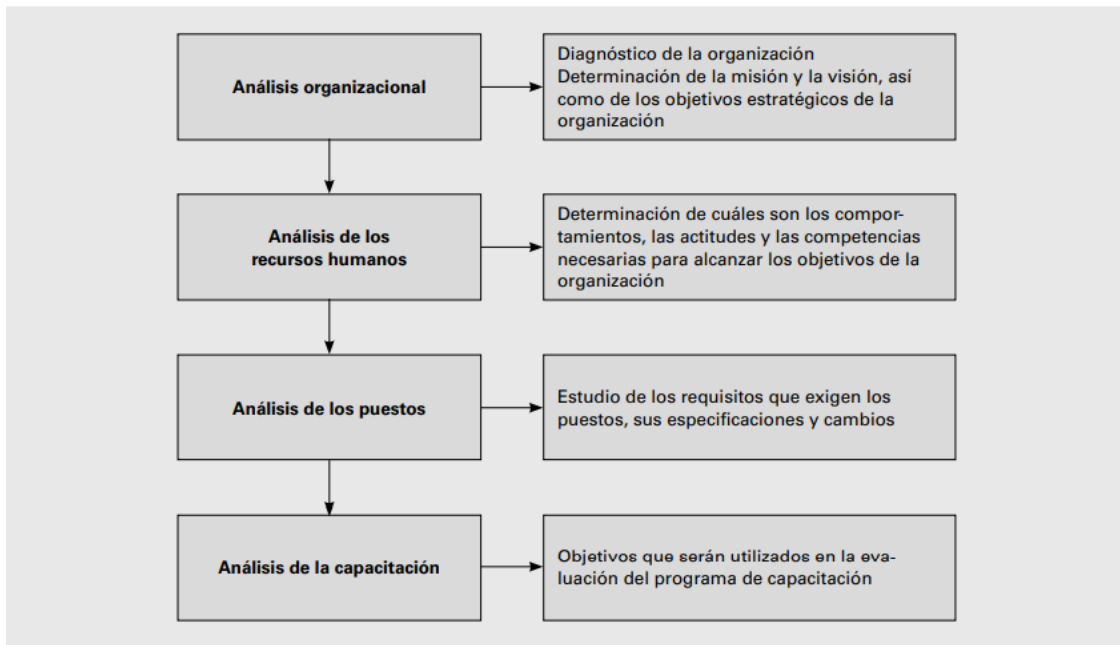
2.3.1.1 MÉTODOS PARA LEVANTAR UN INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas,

los costos elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis, como muestra la figura a continuación.

- **El análisis organizacional**, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
- **El análisis de los recursos humanos**, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- **El análisis de la estructura de puestos**, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- **El análisis de la capacitación**, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

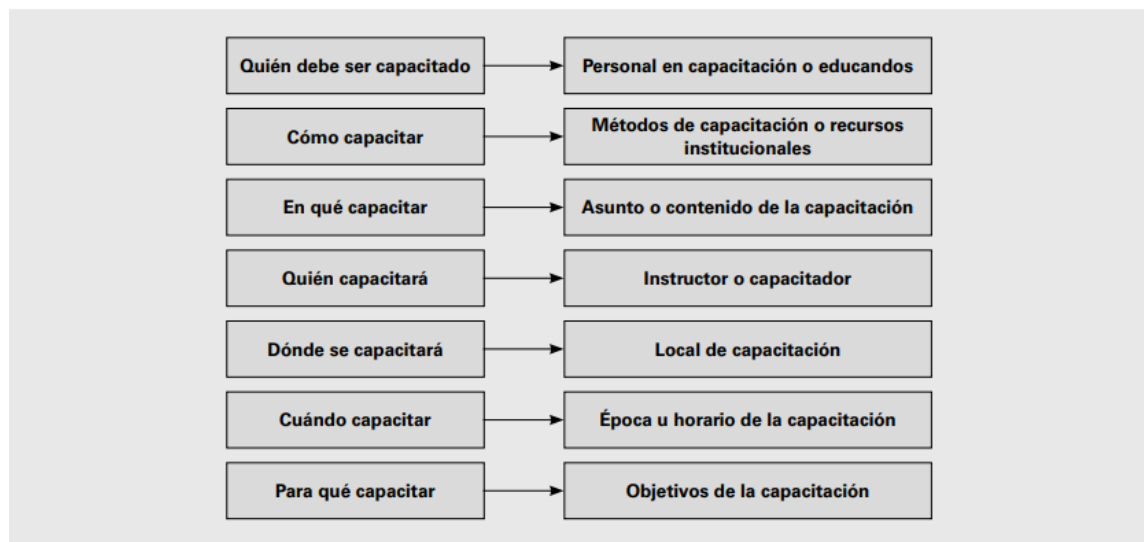


2.3.1.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura a continuación, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las

personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente.



2.3.1.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección

presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

2. Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

- **Lecturas.** La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica

una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

- **Instrucción programada.** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

- **Capacitación en clase.** Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.
- 4. **Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).** Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- 5. **E-learning.** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea.

2.3.1.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- **Costo:** cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- **Calidad:** qué tan bien cumplió las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes o no.

- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

2.4 NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. Las carencias a las que se refiere el concepto de necesidades de capacitación tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral:

- **Los conocimientos.** Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.
- **Las habilidades intelectuales.** Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.
- **Las habilidades sicomotoras.** Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una

acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

- **Las habilidades interpersonales.** Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.
- **La disposición anímica en el trabajo.** Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

CAPITULO III
MARCO INSTITUCIONAL

3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO

3.1.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Todos los procesos de formación y capacitación hacen referencia a una actividad sistemática, planificada y constante que desarrolla e integra a los funcionarios a través de la generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes para el mejor desempeño de sus funciones. La gestión de capacitación coadyuva a alcanzar los objetivos estratégicos del Banco Unión S.A. y los establecidos en el Plan Operativo Anual de cada área, mediante:

- a. Eventos de Capacitación; ejecutado de 1 a 16 horas aula.
- b. Programa de Capacitación; Contempla un periodo mayor a 16 horas aula.

Los tipos de eventos de capacitación que el Banco Unión S.A. maneja, son:

- a. Capacitación Interna
 - i. Presencial
 - ii. Virtual - Plataforma Digital - E-learning
 - iii. Mixta
- b. Capacitación Externa
 - i. Presencial
 - ii. Virtual - Plataforma Digital - E-learning
 - iii. Mixta

3.1.2 RESPONSABILIDADES

De los Participantes:

- Asistir al evento o programa de capacitación en el que se encuentra inscrito, de forma puntual y disciplinada.

- Firmar la lista de asistencia en el caso de eventos de capacitación presenciales.
- Cumplir con el programa (actividades, lecturas, etc.) del evento de capacitación.
- Participar y aprobar en las evaluaciones de aprendizaje dentro de los horarios y fechas establecidas de los eventos de capacitación con carácter normativo, caso contrario, el funcionario será sancionado con memorándum de llamada de atención. Excepto los casos en los que el funcionario haya estado de vacaciones, con baja médica o permiso especial; para lo cual deberá comunicar al responsable de capacitación de su regional u oficina nacional según corresponda, explicando los motivos de la ausencia adjuntando el respaldo respectivo con el visto bueno de su inmediato superior o jefe de área.
- Entregar el Convenio de Capacitación debidamente firmado, a la unidad de Capacitación de Talento Humano, cuando sea partícipe de capacitaciones externas conforme a lo señalado en el Convenio de Capacitación de este manual.
- Entregar a la Unidad de Capacitación de Talento Humano una copia del material pedagógico de capacitación que le fue entregado en la capacitación externa. Se debe entregar el material en medio magnético y/o físico a la Unidad de Capacitación en un plazo máximo de 10 días calendario de concluido el evento de capacitación. Si se trata de un evento de capacitación con varios participantes, deberán organizarse para entregar una sola copia del material del evento.
- En caso de que exista más de una persona el solicitante de la capacitación se hace responsable de la entrega de dicha información.
- Si el inmediato superior lo solicita, el participante deberá presentar una propuesta de mejora para el área a la que pertenece, en relación a la temática aprendida en la capacitación externa en la que haya participado. Es importante incluir, en los casos que aplique la presentación de lo aprendido y socialización de materiales.

- Devolver el 100% del monto de la capacitación independientemente del costo que haya invertido el banco en caso de incumplimiento (inasistencia, reprobación, abandono al cronograma de clases y demás requisitos que exija el proveedor del servicio de capacitación) en los eventos de capacitación externa.

De igual manera si renuncia voluntariamente durante eventos de capacitación externa financiados por el Banco Unión S.A., según convenio de capacitación. De las Áreas Organizacionales Solicitantes:

- Participar de manera activa y responsable en los procesos que impliquen la elaboración del Plan Anual de Capacitación, a través de la Detección de Necesidades de Capacitación y los esquemas de capacitación continua.
- Es responsabilidad de Gerentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores y Encargados de áreas, gestionar el estricto seguimiento al Plan de Capacitación de su área, de manera mensual, velando por el cumplimiento de lo planificado en contenido temático y objetivo de capacitación en constante comunicación y coordinación con el Área de Capacitación de Talento Humano, el cual también debe asesorar, coordinar y controlar la ejecución de la capacitación. Se permite la modificación de contenidos, siempre y cuando cumpla con los objetivos de la capacitación y esté debidamente justificado. También se permite la modificación de fechas de inicio de eventos o programas de capacitación, siempre y cuando haya motivos de ausencia de proveedores u otros que se encuentren debidamente justificados y se incluyan como respaldo.
- Es responsabilidad de Gerentes, Subgerentes, Jefes, Supervisores y Encargados de áreas, difundir y motivar a sus dependientes a que tengan una participación activa en todos los eventos de capacitación que el Banco Unión S.A. gestione y que ellos hayan inscrito, según corresponda.

- Para eventos o programas de capacitación interna, el área solicitante debe hacer llegar el Formulario de Solicitud de Capacitación más una copia física o digital del contenido o material de capacitación, con una anticipación de 5 días hábiles previos al inicio del evento a la Unidad Área de Capacitación de Talento Humano, según corresponda.
- Para eventos o programas de capacitación externa en territorio local o nacional, se debe enviar el Formulario de Solicitud de Capacitación, el boletín informativo del curso o información complementaria y el contacto del proveedor (correo electrónico y/o celular), con una anticipación de 15 días hábiles previos al inicio del evento, al Área de Capacitación de Talento Humano, según corresponda. Esto con el fin de validar la información y preparar la logística pertinente. En qué momento se presenta la justificación técnica operativa, que responde a las necesidades y objetivos del Banco y en que se traducirá en las acciones del banco.
- Para eventos o programas de capacitación externa con proveedores internacionales, sea virtual o presencial, el solicitante deberá hacer llegar su Formulario de Solicitud de Capacitación, el boletín informativo del curso o información complementaria del mismo y el contacto del proveedor (correo electrónico y/o celular) al área de Capacitación de Talento Humano, según corresponda, con una anticipación de 30 días hábiles previos al inicio del evento. Esto con el fin de validar la información y preparar la logística pertinente.
- Para solicitar eventos o programas de capacitación que no estén contemplados en el PAC, el área solicitante deberá justificar la necesidad de su ejecución a través del “Formulario de eventos emergentes” y entregar a la unidad de Capacitación de Talento Humano junto al Formulario de Solicitud de Capacitación. Dichos eventos serán parte del Plan Anual de Capacitación del Banco una vez aprobados por la Jefatura Nacional de Capacitación y Desarrollo.

- Informar al área de Capacitación de Talento Humano con al menos 48 horas de anticipación, la renuncia voluntaria de cualquier funcionario bajo su dependencia con el fin de procurar el cumplimiento del convenio o contrato privado suscrito entre el funcionario y el Banco, Unión S.A. en caso de que haya sido beneficiado con capacitaciones externas. Este punto se aplica para todos los cargos que tienen funcionarios bajo su dependencia.

3.2 ELABORACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) Y DIFUSIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC)

- La Subgerencia Nacional de Gestión del Talento Humano estructura anualmente el Plan Anual de Capacitación de Banco Unión S.A. sobre la base del Plan Estratégico Institucional y la Detección de Necesidades de Capacitación.
- La estructuración del Plan Anual de Capacitación es realizada cumpliendo las normas que contemplan presupuesto y cronograma.
- El Plan Anual de Capacitación considera mínimamente capacitaciones en temas normativos de las áreas que corresponda.
- El Plan Anual de Capacitación podrá ser modificado/ampliado durante el año en función de eventos emergentes que podrían producirse principalmente por: requerimientos de auditorías, solicitudes de los Comités del Banco, o producto de nuevas normas, productos o servicios del Banco. Para estos eventos emergentes se requieren informes que hagan mención a una o varias de las situaciones antes planteadas.
- Cada evento del DNC deberá especificar el beneficio y aplicabilidad de los contenidos de la capacitación solicitada en los procesos que se realizan en el área”.

3.3 PLANIFICACION DE LA CAPACITACIÓN

Consideraciones Específicas El área solicitante debe enviar en formato físico o digital, el Formulario de Solicitud de Capacitación debidamente firmado y sellado de con una anticipación de 5 días hábiles para eventos de capacitación internos (virtual o presencial) 15 días hábiles para eventos de capacitación externos nacionales y de 30 días hábiles para eventos de capacitación externos internacionales.

3.3.1 Requisitos Generales

- Para todos los eventos no contemplados en el PAC que impliquen un costo mayor a Bs. 10.000.- o su equivalente en dólares americanos, debe acompañar a la carpeta del proceso la autorización del Gerente General de acuerdo a Manual de Procedimientos para Contratación Bajo Modalidad de Régimen Especial.
- El formulario deberá estar debidamente llenado en todos los campos solicitados, así como también firmado y sellado por el responsable del área solicitante (Jefatura, Subgerencia o Gerencia Regional o Nacional), considerando que el beneficiario del evento de capacitación no puede firmar la solicitud. Se debe incluir la lista de participantes, así como también adjuntar el contenido completo o información complementaria del evento solicitado en físico o digital, con el fin de revisar la metodología, preparar el material, y/o contactarse con el proveedor, según corresponda.
- Debido a la coyuntura interna y externa propia de los meses de diciembre y enero, ningún evento deberá estar planificado en estos meses, con excepción a los que son normativos o con previa autorización de la Jefatura Nacional de Capacitación y Desarrollo.

3.3.2 Requisitos para Eventos de Capacitación Interna

- Formulario de Solicitud de Capacitación Interna, mismo que deberá ser firmado por el responsable del área solicitante, como visto bueno y conformidad de la solicitud (Jefatura, Subgerencia o Gerencia Regional o Nacional, considerando que el beneficiario del evento de capacitación no puede firmar la solicitud).
- Detalle de Participantes con el Nombre Completo, Cargo, Departamento o Área y Ámbito (regional o nacional).
- Contenido o material pedagógico a utilizar en físico o digital.
- Detalle de Presupuesto Asociado si corresponde a eventos de capacitación bajo la modalidad presencial; como refrigerio, materiales, transporte, estadía y viáticos y otros costos adicionales necesarios.
- Los talleres o eventos de capacitación bajo la modalidad presencial en instalaciones del Banco Unión S.A. superiores a 2 horas (previamente aprobados por el Jefe Nacional de Capacitación y Desarrollo o bien por los Subgerentes Regionales de Talento Humano, Jefes Regionales de Talento Humano, Analista Regional de Talento Humano), cuenta con un refrigerio según la siguiente escala de horas por persona: - De 1 hora a 2 horas: 2 Bs.- (dulces, galletas, refresco o café) - Más de 2 horas a 4 horas: 7,50 Bs.- - Más de 4 horas a 6 horas: 11 Bs.- - Más de 6 horas a 8 horas: 15 Bs.- y si los talleres incluyen almuerzo: 20 Bs.- (Según Política de Administración y control de Gastos, previo análisis y autorizaciones correspondientes).
- Capacitación Continua en el Cargo: Se gestiona mediante un correo electrónico del área solicitante para concertar una reunión con el objetivo de definir los plazos, alcance normativo, definiciones operativas, y otros, a llevar a cabo en este tipo de eventos”.

3.3.3 Requisitos para Eventos de Capacitación Externa Nacional

- Formulario de Solicitud de Capacitación, mismo que deberá ser firmado por el responsable del área solicitante, como visto bueno de la solicitud (Jefatura, Subgerencia o Gerencia Regional o Nacional). No deberá ser firmado por la misma persona que se beneficiará del curso.
- Detalle de Participantes con el Nombre Completo, Cargo, Departamento o Área y Ámbito.
- Información del Evento a contratar, contenido, cronograma de actividades y el contacto con el proveedor (nombre, correo electrónico y/o número de teléfono/ celular). El contenido del evento debe estar relacionado con el objetivo del área Solicitante.
- Detalle de Presupuesto Asociado si corresponde a eventos de capacitación bajo la modalidad presencial; como refrigerio, transporte, estadía, viáticos y otros costos adicionales necesarios.
- Las y los beneficiarias(os) del curso deberán estar previamente ratificados en el Banco, caso contrario, deberá contar con la autorización del Subgerente Nacional de Gestión del Talento Humano, Subgerentes Regionales de Talento Humano, Jefes Regionales de Talento Humano, Gerente de Sucursal, según corresponda, quienes analizarán la pertinencia y necesidad de capacitación para el personal no ratificado o con contrato a Plazo Fijo. La autorización se verá reflejada en el Formulario de Análisis y Evaluación de Solicitudes de Eventos de Capacitación.
- Firmar el Convenio de Capacitación si corresponde.
- Los funcionarios y funcionarias no pueden beneficiarse de más de tres eventos de capacitación externa financiada por Banco Unión S.A. en un año, solo se contabilizan para este efecto, los eventos solicitados por el área. Excepto aquellos cargos especializados que corresponden al área de Auditoría Interna,

Riesgos, Cumplimiento y Tecnología; con el fin de fomentar la oportunidad a todo el personal del área solicitante. Se excluye al Gerente General y miembros del directorio, se aclara que los cursos normativos no tienen limitación en tiempo ni en participantes.

3.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

3.4.1 CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

- **Eventos Planificados:** En cumplimiento al Plan Anual de Capacitación, para gestionar su ejecución es suficiente que el área solicitante, a través de su jefe, subgerente o gerente con su firma y sello, presente el Formulario de Solicitud de Capacitación y la Información Complementaria de la Capacitación (contenidos, materiales, costo, formas de pago, contacto con el proveedor, etc.) al Área de Capacitación de Talento Humano, según corresponda a la Oficina Nacional o las oficinas Regionales; mismos que a su vez, llenarán el Formulario de Análisis y Evaluación de Solicitudes de Eventos de Capacitación con las firmas y sellos según lo establecido para capacitaciones externa en el Manual de Procedimientos para Contratación Bajo Modalidad de Régimen Especial (causal c) Capacitación de personal en temas especializados necesarios para el desarrollo del Banco Unión S.A.)
- **Eventos No Planificados:** Los eventos o programas que no se encuentren contemplados en el Plan Anual de Capacitación tendrán la posibilidad de ejecutarse si cuentan con la debida justificación del área solicitante y la autorización del área de Talento Humano. Aquellos eventos de capacitación externa cuyo monto sea igual o superior a los Bs. 10.000.- o su equivalente en dólares americanos, deben contar con la autorización de Gerencia General.

- Réplicas y Propuestas de Mejora: El o la funcionaria que se haya beneficiado con una capacitación externa nacional o internacional superior a las 16 horas (excepto: congreso, charlas, seminarios, foros, ferias, exposiciones y ofimáticas), debe realizar una réplica, la misma se efectuará dentro de los siguientes 30 días calendario, posteriores a la finalización del evento. Se debe subir dicha réplica a la plataforma de Capacitación vigente en formato de E - Learning para que sea de consulta del personal que se inscriba a dicho evento.

No obstante, a la cantidad de horas o tipo de evento, el inmediato superior a través de un correo electrónico puede solicitar al funcionario beneficiado realizar la réplica de la capacitación.

3.5 EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LA CAPACITACIÓN

3.5.1 CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

a. Evaluación de Satisfacción: Se aplica a eventos de capacitación interna o externa con modalidad presencial, excepto en eventos de capacitación masiva (normativas o reglamentarias). El personal participante evalúa al facilitador, expectativas, organización y otros aspectos relacionados al desarrollo del programa o del curso. Para los eventos internos y externos, el facilitador entregará los formularios de satisfacción a los participantes y devolverá al Área de Capacitación de Talento Humano junto a la lista de asistencia firmada por los participantes.

b. Evaluación de Aprendizaje: Puede realizarse de forma escrita. Se aplica en función a las características del curso y a solicitud del facilitador. Para las capacitaciones internas que apliquen evaluación, el área solicitante deberá presentar las calificaciones al Área de Capacitación de Talento Humano dentro de los 5 días hábiles de haber finalizado el curso. Para las capacitaciones externas que apliquen evaluación, el

proveedor deberá incluir la información de calificaciones junto con la de asistencia y certificados en el informe final del evento. Si los beneficiarios reciben su certificado de forma directa, deberán enviar una copia al Área de Capacitación de Talento Humano para el correspondiente registro en el file de capacitación.

c. Evaluación de Impacto: Es aplicado a los eventos presenciales internos o externos con 8 o más horas de duración, a partir de los tres meses de finalizado el evento de capacitación. La información obtenida tiene la finalidad de Evaluar el Impacto de la Capacitación en el área y el cambio de comportamiento con respecto al desempeño laboral del funcionario y estará a cargo del inmediato superior de los participantes/beneficiarios. Esta evaluación no se aplica en casos de eventos de capacitación masiva (normativas o reglamentarias).

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

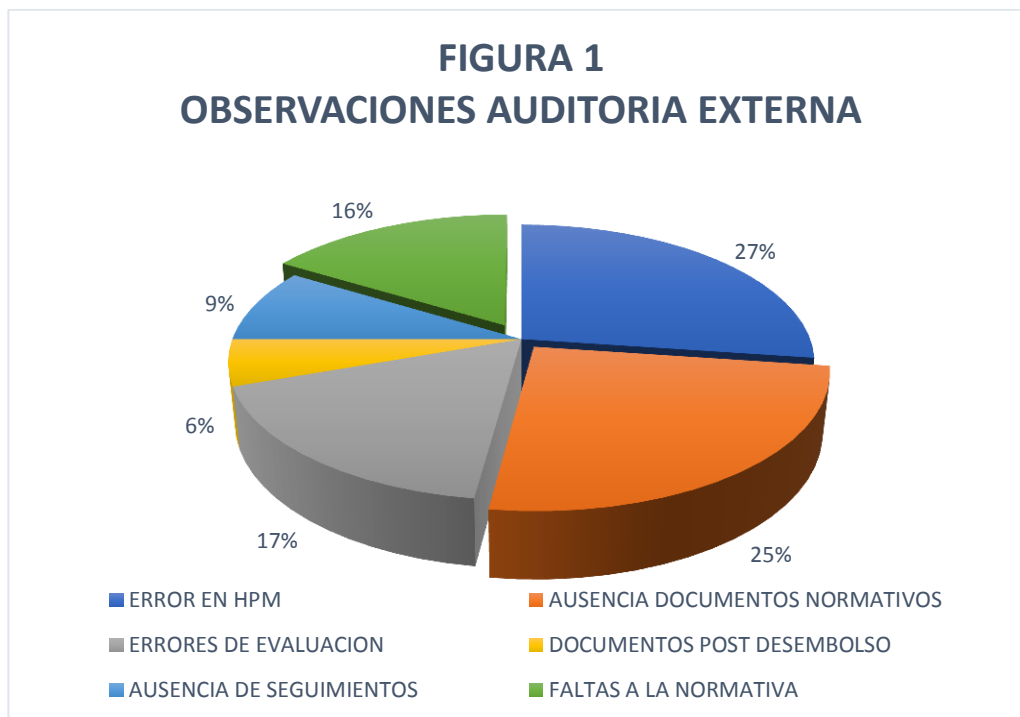
"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

4.1 DIAGNÓSTICO

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas que tiene Banco Unión S.A. en base a los informes realizados de Control interno como externo.

4.1.1 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN AUDITORIA EXTERNA

La última Visita de Auditoría externa realizada en enero de la presente gestión a Banco Unión en 26 agencias donde la muestra es de 62 clientes arroja los siguientes datos preliminares que nos ayudaran a demostrar las observaciones en el cual se debe emplear capacitaciones:



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Sobre las faltas a la normativa 27% faltas en el HPM (hoja de propuesta de microcréditos), que posteriormente se levantó ya que existía inconsistencias en el sistema con la hoja Impresa.

Sobre la ausencia de documentos normativos un 25% debido a las faltas como formularios incompletos como los seguros de desgravamen, coberturas de la póliza, una copia de contratos en la carpeta operativa, etc. Pero en la mayoría de los casos se pudo levantar estas observaciones pro que se encontraban en la carpeta operativa.

Ahora viene lo que nos interesa sobre los errores de evaluación 17%, inconsistencias en hallar la determinación de capacidad de pago, o cruces de información no realizados correctamente, flujos de caja con errores de aplicación de las cuentas y otros.

Otro porcentaje que nos llama la atención son las faltas a la normativa 16% que, si bien se pudieron levantar, pero existía variación en interpretación de algunas partes de la normativa o simplemente omisión de las mismas.

Otra observación procedimental es la ausencia de seguimientos 9%, seguimiento al plan de inversión que no se realizaron en el plazo según la normativa o simplemente no se efectuaron o carecían de sustento respaldatorio.

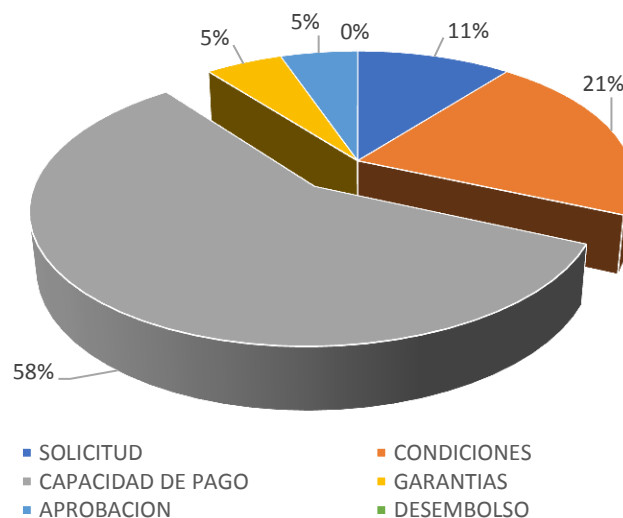
Por último, tenemos observaciones de 6% a documentos de post desembolso que no se encontraban en la carpeta legal y no así una copia en la carpeta operativa, en muchos de los casos se pudo levantar estas observaciones.

4.1.2 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN RIESGO CREDITICIO

Esta revisión efectuada a principios del año pasado se enfoca en las etapas del proceso de otorgación de créditos, donde nos demuestra un sustento real de lo que quiere obtener la presente monografía.

La aplicación del muestreo de población finita obtiene 118 operaciones seleccionadas de manera aleatoria de la Regional La Paz de Banco Unión.

FIGURA 2
OBSERVACIONES RIESGO CREDITICIO



FUENTE: ELABORACION PROPIA

ETAPA DEL PROCESO CREDITICIO

FUENTE: ELABORACION PROPIA	
CONDICIONES	4
CAPACIDAD DE PAGO	11
GARANTIAS	1
APROBACION	1
DESEMBOLSO	0
TOTAL	19

La muestra es de 118 operaciones, de los cuales 19 clientes presentan desvíos normativos al tener al menos una observación en cada operación.

El dato más alarmante que nos muestra la presente figura es de 58% del total de las observaciones encontradas, 11 operaciones observadas en el proceso de la determinación de la capacidad de pago, es el resultado de una deficiente evaluación realizada hacia los clientes o la inconsistencia refleja en los formularios de cruces de información.

Un 21% de las observaciones, representadas por 4 operaciones crediticias que no cumplen las condiciones especificadas en el Manual de Procedimientos de Créditos, como límites de edad para atención a los clientes, historiales crediticios aceptables según condiciones por cada caso en específico, etc.

El 11% de las observaciones se centran en 2 operaciones que tengan errores en el plazo, garantía de crédito o nombres de los clientes y codeudores.

Y el 5% de las observaciones se centran en 1 operación descubierta por una mala aplicación en las garantías.

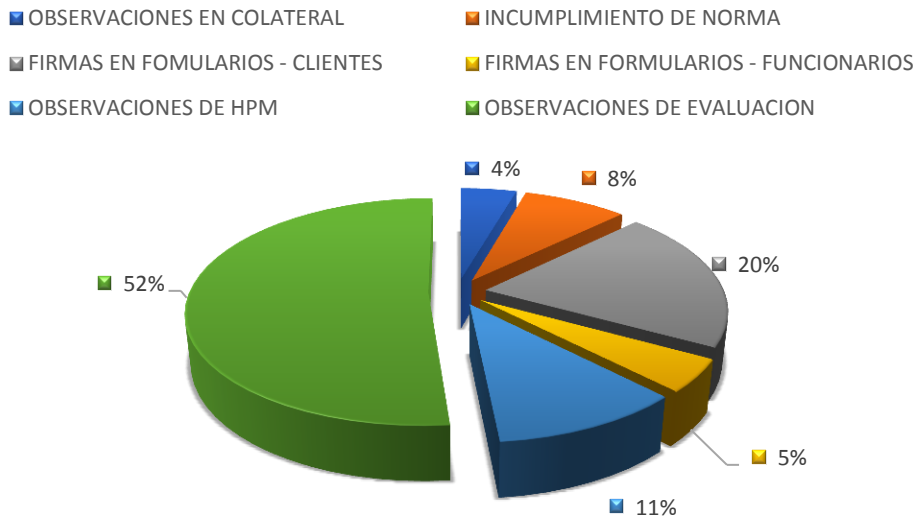
El 5% de las observaciones de refleja en 1 operación que estaría mal aprobada o en todo caso que no debería ser aprobada.

4.1.3 DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIONES SEGÚN ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS

El administrador de créditos realiza la revisión a todas las operaciones crediticias con enfoque normativo, como ser respaldos de los bienes que entran en la evaluación con sus respectivos documentos demostrables, se asegura que no falte ningún documento pendiente o faltante en cuestión de las garantías, y que todos los participantes del crédito firmen en los formularios correspondientes, entre otras características de revisión que le competen.

Para este diagnóstico se considera las observaciones que llegan al área de administración de créditos antes del desembolso. La muestra es de 4 Agencias (Agencias 6 de Marzo, La ceja, Ciudad Satélite y Villa Dolores) con 26 oficiales que pertenecen a estas agencias, 171 operaciones revisadas en el mes por el administrador de créditos.

GRAFICO 3 OBSERVACIONES POR ADMINISTRACIÓN



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Las principales observaciones se centran en observaciones de evaluación mostrando el 52%, superando más de la mitad del total de las observaciones.

Entendemos que de 171 operaciones existen 627 observaciones, de los cuales 323 son observaciones de evaluación.

El 20% de las observaciones se centran en la falta de firmas de los cliente y garantes en los formularios de las carpetas operativas, pero esto se llevaría a concretar al momento de levantar las observaciones antes de la habilitación para el desembolso. Un dato que no refleja mucho problema porque se entiende que los clientes muchas veces no están presentes al momento de ingresar las carpetas para su revisión ante el administrador.

Un dato que si llama la atención es el 11% en observaciones que presentan error en las garantías.

El 8% de las observaciones representan incumplimientos a la normativa.

En base al análisis realizado a los informes de las instancias de control y revisión podemos demostrar que en común se obtiene las observaciones en la deficiencia en la evaluación hacia los clientes o el análisis requerido a los oficiales de microcréditos.

4.2 PROPUESTA

Los gerentes y el personal de Talento Humano, deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Por lo que presentaremos la propuesta de implementar un programa de capacitación para la mejora en el proceso de otorgación de créditos.

4.2.1 DIAGNOSTICO EN BASE AL PROBLEMA IDENTIFICADO

Una vez realizados todos los análisis, surge el panorama de las necesidades de capacitación en Banco Unión en el área de negocios.

Como se demostró anteriormente en los diagnósticos tenemos la necesidad de fortalecer el conocimiento, destrezas y habilidades de los funcionarios que conforman el área de negocios:

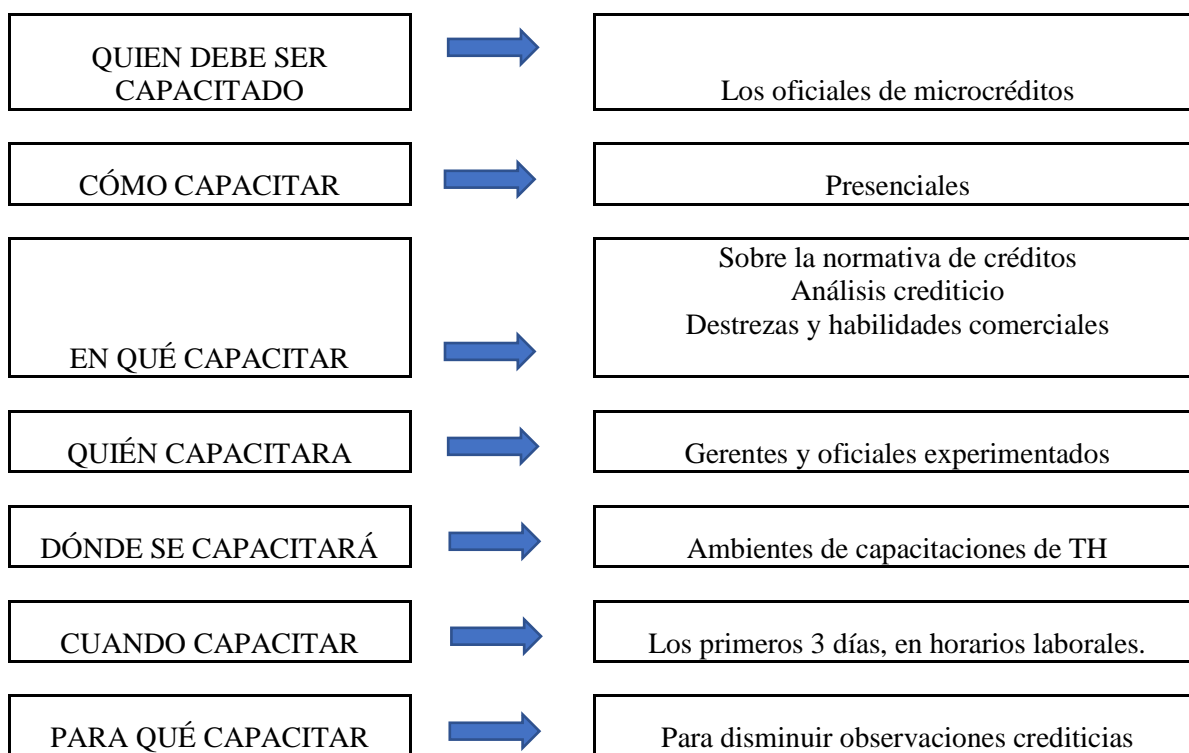
- Gerente de Agencia
- Jefe de Microcréditos de Agencia
- Oficial de créditos de MYPE
- Oficial de microcréditos comerciales
- Asistente de microcréditos

Ante las revisiones que realizan periódicamente las instancias de control como Auditoria Externa; Auditoria Interna, Riesgos Crediticio, debemos demostrar mejoras en las

observaciones de fondo y forma, porque son aquellas que afectan directamente en las previsiones en las utilidades de la institución.

4.2.2 DISEÑO DEL PROGRAMA

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:



- Quien debe ser capacitado: todos los oficiales de microcréditos suman 184 oficiales, se formarían grupos de 15 a 20 oficiales para capacitar en un mes, pero simultáneamente se podría manejar subdividiendo capacitaciones simultaneas en los Yungas, El Alto y Altiplano, La Paz. Esto llegaría a acabar la capacitación a todos los oficiales entre 6 a 8 meses.

- La modalidad: para poder tener efectividad en el aprendizaje y el desarrollo de los objetivos planteados se recomienda capacitaciones presenciales, para poder compartir experiencias para reforzar conocimientos. También para uniformizar criterios al momento de interpretar el Manual de procedimientos de microcréditos.
- En que capacitar: podemos usar los primeros 3 objetivos específicos que se detalla en la presente monografía:
 - 1) Mejorar el conocimiento normativo en los funcionarios para disminuir el índice de observaciones en las operaciones crediticias.
 - 2) Adquirir conocimientos técnico-analítico sobre análisis crediticio en el relevamiento de información de los clientes.
 - 3) Fortalecer habilidades, destrezas comerciales de promoción y para concretar negocios con beneficios mutuos con los clientes.

Considerando que inicialmente debemos mitigar todas las dudas posibles en estos programas de capacitación.

- Quien capacitara: es importante realizar inicialmente una evaluación por desempeños a los funcionarios mas experimentados que deseen formar parte de los programas de capacitación. Que tengan habilidades y sean aptos para enseñar. También podemos usar a los Gerentes de Agencia, Jefes de Microcréditos, Jefes Regionales y otros, considerando su tiempo y capacidades mencionas. Así no tendríamos que depender de capacitadores y formar en cada agencia personal que indirectamente administre el capital humano.
- Donde se capacitará: a nivel regional el banco cuenta con los suficientes inmuebles para poder acoger los programas de capacitación, pero seria bueno formar un ambiente adecuado específicamente para el aprendizaje pedagógico.

- Cuando capacitar: se propone capacitar los 3 primeros días hábiles de cada principio de mes, considerando que es el tiempo donde los oficiales se relajan luego de un cierre de balance, es el tiempo donde la mayoría de los oficiales lo considera como días ociosos.

Para que capacitar: esto nos lleva a querer cumplir con el principal objetivo “Se plantea mejorar el proceso de otorgación de créditos buscando la eficiencia ante las revisiones de las instancias de control”. Entendiendo que llegaríamos a cubrir los objetivos institucionales y personales en cada área.

4.2.3 CONDUCCION DE LA CAPACITACION

Los encargados directos en la implementación como la conducción del programa estarían directamente bajo el control de Talento Humano, como lo menciona en el reglamento interno.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con los oficiales de microcréditos y los capacitadores. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz del capacitador.

4.2.3 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En primer lugar, es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todos los objetivos trazados.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En base a lo expuesto en la presente monografía se pudo demostrar la necesidad de implementar programas de capacitación para la mejora en la otorgación de créditos, así mismo elaborar programas adicionales para cubrir otras necesidades a otros niveles se podría implementar en las otras regionales del país, y otras áreas de la misma regional. Es imprescindible que los oficiales de negocios adquieran capacitación en cuanto al manejo de la normativa como instrumento primordial para el desempeño de sus funciones. De alguna manera se logrará reducir las previsiones por las observaciones realizadas por las áreas de control crediticio.

Así mismo adquiriendo mayor conocimiento para la producción de créditos disminuyendo el riesgo de que se generen carteras en mora, mejorar los tiempos de producción con calidad.

Por último, con la presente monografía se podrá desarrollar habilidades para poder realizar gestión de negocios en toda instancia, en la parte promocional, como también en el cierre del negocio con los clientes.

La necesidad de desarrollar y optimizar programas continuos para la capacitación del personal se hace cada vez imprescindible para continuar dando buenos resultados en cuanto a beneficios económicos a la empresa.

En la mayoría de los casos, son los gerentes o los propios oficiales son principales responsables de detectar las necesidades de capacitación y, luego de analizar el tema entre ellos, presentar propuestas de capacitación debidamente fundamentadas a los mandos superiores. Esto, porque normalmente a un gerente no le basta saber que un trabajador necesita capacitarse si no se puede evaluar (ojala en términos económicos) la importancia del problema que se pretende resolver o prevenir con la capacitación. Para este fin, las propuestas de capacitación no sólo deben especificar las competencias que los trabajadores necesitan desarrollar, sino también los problemas de eficiencia productiva que serán resueltos o evitados mediante la capacitación, así como el costo de no hacerlo.

4.1 RECOMENDACIONES

Se sugiere analizar con los Gerentes Regionales la posibilidad de implementar los programas de capacitación lo más antes posible.

Encontrar personal idóneo para el apoyo de las capacitaciones, ya que es una forma de distinguir al personal como posibles mandos medios o ascensos de cargos.

Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas.

Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas.

Se recomienda implementar para que los mismos oficiales de créditos se conozcan y tengan más apoyo para el desarrollo de sus funciones.

BIBLIOGRAFIA:

- CHIAVENTATO Idalberto, “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición (2009), McGRAW-HILL
- FRANCESC Castanyer. "La capacitación permanente en la empresa". Alfaomega Editores. México. 1999.
- Eduardo Martínez E. Francisca Martínez A, “Capacitaciones por competencias”. Santiago de Chile 2009.
- Armando Cuesta Santos, “Gestión del talento humano y del conocimiento”, sin otros datos.
- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Blake, O. Origen, Detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Simon A. Dolan, “La Gestión de Recursos Humanos” 2da edición, España 2003

- Historia De Banco Unión S.A.
- Recuperado Web: <https://bit.ly/3mlsvC>

- Recuperado Web: <https://bit.ly/33ytijE>

ANEXOS

MODELO DE PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Modelo 6.1 PROPUESTA DE CAPACITACION

Nombre del empleado: _____ Nombre del supervisor: _____

Departamento o Unidad: _____ Fecha: _____

COMPETENCIAS COMPROMETIDAS (especificar, codificar y calificar las competencias que requiere mejorar)

	Código	Calificación
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Códigos: B =Conocimientos básicos; T =Conocimientos técnicos; H =Habilidades; A =Actitudes
 Calificación: Calificar de 1 a 5, en orden creciente, la brecha con relación al desempeño deseable:

PROBLEMA(S) RELACIONADO(S): describir y explicar causas en forma resumida

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IMPACTO ESPERADO DE LA CAPACITACION: especificar y cuantificar reducciones de costos o incrementos de ganancias esperadas

Tiempo..... Dinero..... Materiales..... Equipos..... Producción.....
 Ventas..... Otros.....

(Detalle de cálculos en anexo)

MEJORAS ESPERADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: señalar cambios esperados en los indicadores del clima organizacional

	Satisfacción	Motivación	Compromiso	Responsabilidad	Conflictividad	Disciplina	Orden
Antes
Después

Observaciones

CASO POWERCONSULTING

● CASO INTRODUCTORIO

POWERCONSULTING

PowerConsulting es un negocio de consultoría en cuestiones administrativas. Su cartera de servicios abarca la asesoría en calidad y productividad. Su cartera de clientes incluye 120 industrias grandes y además está en negociaciones para obtener nuevos contratos de consultoría. Ricardo Costa, el presidente, preocupado por mantener un equipo de consultores de alto perfil para que atienda el crecimiento de los servicios, solicitó a Marina Silveira, la directora de RH, un proyecto para un nuevo sistema de reclutamiento y selección de candidatos a consultores.

La idea entusiasmó a Marina y fue mucho más lejos. Llevó al escritorio de Ricardo un nuevo sistema de prepa-

ración interna de consultores sustentado en la admisión de *trainees* (personal en capacitación). Como es casi imposible reclutar a consultores preparados y completos en el mercado, la propuesta de Marina consiste en reclutar y seleccionar *trainees*, para someterlos a un programa intenso de entrenamiento y de evaluación que impartan los propios gerentes de línea. Cada gerente sería el tutor de un grupo de *trainees* y se encargaría de su entrenamiento y evaluación. Marina quería convertir a los gerentes en administradores de RH y, con ello, transformar a PowerConsulting en una fábrica de cerebros privilegiados. Su proyecto sería el inicio de esa visión. ●