

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



**MEMORIA ACADEMICA LABORAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA MALLA CURRICULAR PARA CAJEROS NUEVOS DE  
BANCO PRODEM S.A. BAJO LA MODALIDAD PRESENCIAL- DISTANCIA, Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PERSONAS**

Autor:  
Julio Cesar Marañon Adriázola

Tutor:  
Lic. Daniel Bazurco

LA PAZ – BOLIVIA  
2020

### **Dedicatoria**

Un hombre no sabría formar su camino si nadie le enseña cómo soñarlo, planificarlo y por último hacerlo realidad. No necesariamente con dinero, sino con palabras y consejos que forjen valores y principios sólidos que a lo largo de tu vida son cimiento fundamental para cualquier emprendimiento personal o profesional.

Por todo lo anterior, el presente trabajo va dedicado a mis padres que mientras estuvieron a mi lado me dieron todo lo mejor de ellos. A mi hermana, que sin su apoyo y amor incondicional no hubiera logrado nada. A mi esposa, que es la razón de seguir soñando y mi fuente de inspiración.

### **Agradecimientos**

A todas las personas que, en su momento, me enseñaron, guiaron y formaron. A mis mentores de ayer, hoy y siempre.

## Resumen Ejecutivo

La presente Memoria Académica Laboral presente mostrar que el desarrollo de las personas, en una institución financiera bancaria, puede establecerse de manera estructurada y planificada, potenciando así al recurso más importante de cualquier institución: el Recurso Humano.

El autor del presente documento llegó a desarrollar el contenido en base a su experiencia adquirida por más de 16 años en Banco Prodem S.A., además de poner en práctica sus conocimientos adquiridos en su formación en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Los trabajadores de cualquier organización no siempre están conformes con la actividad específica de su puesto de trabajo, incluso muchas veces su desempeño puede verse mermado por la monotonía de sus funciones, por falta de crecimiento, por la desatención de sus superiores y líderes o peor aún, por ausencia de un plan de capacitación que podría desarrollar al individuo y darle la oportunidad de hacer una carrera institucional que mejoraría sus condiciones laborales y personales. Lo más importante, el crecimiento no sólo sería del individuo, sino también de la institución que lo cobija.

Cuando hablamos de capacitación, no solamente nos referimos a un proceso presencial-magistral, ya que muchos de estos procesos son molestos para los participantes, mucho más aun cuando sabemos que se trata de personas adultas, con profesión muchas de ellas, y sobre todo con muy poco tiempo disponible por sus obligaciones laborales y familiares. Me refiero a sesiones de capacitación programadas en horarios posteriores a la jornada laboral, alargando de alguna forma el pesado día que soportó el participante. Estos actos no son productivos, no se consigue llegar con profundidad al participante, el facilitador deberá hacer uso de todos sus recursos para poder conseguir el objetivo de la sesión. Hoy en día, al grupo de personas adultas con profesión y un criterio bastante formado, hay que saber llegar, será necesario hacer uso de la andragogía y sobre todo de la tecnología actual.

Mi formación como cajero, luego plataformista (Servicio al Cliente), posteriormente Supervisor de Operaciones y finalmente Analista Nacional Capacitación, me ayudó a desarrollar diferentes herramientas y programas de capacitación, en un principio, específicamente para personal del área de operaciones, que es donde está mi especialidad. Más adelante pude llegar a otras áreas donde aporté con el diseño de capacitaciones que desarrollen y fortalezcan las habilidades blandas de las personas, mal podría decir funcionarios, porque comencé a verlos de distinta manera cuando tuve la oportunidad de ver las cosas desde más arriba, es decir, desde un puesto que es remunerado por pensar y no por actuar.

Descubrí que las personas no precisamente aprenden cuando se les dicen que deben aprender, sino cuando desean hacerlo, esto quiere decir que puedan acceder para ello a herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje desde la comodidad de su hogar, de su auto o simplemente de su hora de descanso en el trabajo.

Se me designó desarrollar una malla curricular que contenga todos los temas competentes para los cargos del área de operaciones de Banco Prodem S.A., respondiendo a necesidades de capacitación estratégicamente identificadas, es decir, que las personas puedan acudir a una serie de capacitaciones que le den la formación técnica en un cargo específico, con ello poder estar preparados no solamente para desempeñar sus funciones por las que fueron contratados, sino

también poderse preparar para otros puestos y así desarrollarse dentro de la institución donde trabajan. Para ello acudí a personas especialistas en diferentes temas para recabar información y así nutrir los contenidos de cada pensum por cargo.

El trabajo fue tomando forma y ganando personalidad puesto que, viendo los resultados, se decidió socializar a nivel nacional este tipo de capacitación, fundamentalmente en la Inducción institucional y la formación inicial en el puesto en incorporaciones de cargos masivos (Cajeros y Asesores de Crédito). Posteriormente realicé un plan estratégico para llevar a cabo la misma tarea pero para personal ya contratado y de diferentes puestos, incluidos cajeros con experiencia que ya trabajan dentro de la institución, es decir, hacer planes de estudio con contenidos técnicos que le ayuden a desarrollarse y proyectarse, en el caso de cajeros antiguos, conseguir uniformizar procesos y procedimientos, con ello disminuir observaciones de autoría, tanto interna como externa, haciendo realidad poco a poco un trabajo de excelencia.

La cúspide de mi proyecto, es poner en funcionamiento mallas curriculares que ayuden a proyectarse al individuo. Por ejemplo, si una persona desea aprender o desea cambiar de puesto por cualquier razón, esta pueda acceder a cursar todo el pensum necesario del puesto que pretende alcanzar, con los resultados obtenidos el departamento de Recursos Humanos podrá proporcionar información de las personas mejor calificadas para cubrir una vacancia, así de esta manera no buscar en el mercado externo, sino dar oportunidad a las personas internas y consolidar así su compromiso con la institución.

Las mallas curriculares, si bien pueden ser proporcionadas por un facilitador de forma presencial, también pueden ser digitalizadas y colgadas en una plataforma virtual que se encuentre disponible a cualquier hora y en cualquier día de la semana, accesible desde tu equipo personal o quizás desde tu celular, transformándose en una herramienta muy poderosa, formadora, y sobre todo accesible.

Claro está que la capacitación virtual no es la respuesta absoluta al desarrollo de la persona, será necesario usar en ella diferentes herramientas que ayuden a llegar con mayor solidez al participante, por ejemplo: videos, comic, productores de video, bibliotecas virtuales, evaluaciones, evaluaciones juego, etc. Incluso luego de que una persona apruebe toda la malla curricular del cargo que pretende alcanzar, necesite un asesoramiento, es decir una capacitación personalizada que solamente ajustará lo ya asimilado en la capacitación virtual.

Vale la pena mencionar que para la implementación de una plataforma virtual en una institución es necesario contar con la autorización en muchos niveles, ya que el presupuesto puede ser elevado, además del desarrollo de la herramienta acorde a los requerimientos necesarios, se requieren muchos elementos técnicos y acondicionamientos internos por parte del departamento de Tecnología de la Información, tanto en software como en hardware, pero estoy seguro que el beneficio será mayor que la inversión, por eso es necesario que la alta gerencia crea en el proyecto y sus posteriores frutos.

El desafío es grande, al igual que las dificultades que pueden presentarse en el camino, pero estoy seguro que una persona que se desarrolla es feliz, y un profesional capacitado que rinde bien, contribuye al progreso de su organización.

## Tabla de Contenidos

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 1  |
| Capítulo 1.....   | 4  |
| 1. Sector de estudio de la memoria académica laboral.....   | 4  |
| 1.1. Sector de estudio.....   | 4  |
| 1.1.1. Historia de las microfinanzas en el mundo.....   | 5  |
| 1.1.2. Las microfinanzas en Bolivia.....  | 7  |
| 1.1.3. Origen de Banco Prodem S.A.....  | 10 |
| 1.1.4. Estructura de Banco Prodem S.A.....  | 15 |
| 1.1.5. Cultura institucional de Banco Prodem S.A.....   | 19 |
| 1.2. Implicaciones prácticas.....   | 20 |
| 1.3. Relevancia económica/social.....   | 22 |
| Capítulo 2.....   | 26 |
| 2. Generalidades de la actividad profesional.....   | 26 |
| 2.1. Descripción de la actividad profesional de forma total y sistemática.....                        | 26 |
| Capítulo 3.....   | 35 |
| 3. Actividad profesional para la solución del problema.....   | 35 |
| 3.1. Planteamiento del problema.....  | 35 |
| 3.2. Identificación y descripción del problema.....   | 38 |
| 3.3. Objetivos.....   | 39 |
| 3.3.1. Objetivo general.....  | 39 |
| 3.3.2. Objetivos específicos.....   | 39 |
| 3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema..... | 39 |
| Capítulo 4.....   | 42 |
| 4. Alcances en la solución del problema en el contexto del marco teórico.....                         | 42 |
| 4.1. Teorías de administración.....   | 42 |
| 4.2. Teorías o Escuelas de Administración de Recursos Humanos.....                                    | 44 |
| 4.3. Teorías de Capacitación y Formación.....   | 46 |
| 4.4. Gestión de la Calidad Total.....   | 50 |
| 4.5. Análisis de Causas de Problemas de Rendimiento.....  | 52 |
| 4.6. Formación de la Fuerza Laboral.....  | 52 |
| 4.7. Capacitación.....  | 53 |
| 4.8. Detección de Necesidades de Capacitación.....  | 54 |
| 4.9. Retorno de la inversión.....   | 57 |

|                      |   |     |
|----------------------|---|-----|
| 4.10.                | Definición de E-Learning.....   | 58  |
| 4.11.                | Definición de Malla Curricular.....   | 61  |
| Capítulo 5.....      |   | 63  |
| 5.                   | Descripción de la solución del problema.....  | 63  |
| 5.1.                 | Proceso de elaboración del programa de inducción y capacitación de Cajeros en Banco Prodem S.A.....                                 | 63  |
| 5.1.1.               | Antecedentes.....   | 63  |
| 5.1.2.               | Detección de necesidades de capacitación.....   | 64  |
| 5.1.3.               | Determinación de los objetivos del programa de inducción y capacitación de Cajeros.....   | 66  |
| 5.1.3.1.             | Objetivo principal.....   | 67  |
| 5.1.3.2.             | Objetivos específicos.....  | 67  |
| 5.1.4.               | Contenido del programa.....   | 68  |
| 5.1.5.               | Puesta en marcha del programa de Inducción y capacitación presencial de cajeros.....  |     |
| 5.1.5.1.             | En Inducción y capacitación inicial en el cargo.....  | 81  |
| 5.1.5.2.             | En mallas curriculares.....   | 82  |
| 5.1.5.3.             | El impacto en el nuevo colaborador.....   | 83  |
| 5.1.5.4.             | Resultados de la capacitación.....  | 85  |
| 5.1.5.5.             | Aspectos negativos.....   | 86  |
| 5.2.                 | Adecuación del programa de inducción y capacitación de Cajeros de Banco Prodem S.A. bajo la modalidad a distancia (e-learning)..... | 86  |
| 5.2.1.               | Prueba piloto de conectividad.....  | 88  |
| 5.2.2.               | Ventajas y beneficios de la plataforma de capacitación a distancia.....   | 89  |
| 5.2.3.               | Determinación de los objetivos del programa de inducción y capacitación de Cajeros bajo la modalidad a distancia (e-learning).....  | 90  |
| 5.2.3.1.             | Objetivo Principal.....   | 90  |
| 5.2.3.2.             | Objetivos específicos.....  | 90  |
| 5.2.4.               | Contenido del programa de capacitación – malla curricular Cajero – presencial y distancia.....                                      | 90  |
| 5.3.                 | Diseño de la malla curricular para personal de agencia del área de operaciones.....   | 94  |
| 5.3.1.               | Contenido del programa – malla curricular de operaciones.....   | 95  |
| Conclusiones.....    |   | 104 |
| Recomendaciones..... |   | 105 |
| Bibliografía.....    |   | 108 |
| Anexo.....           |   | 109 |

## GLOSARIOS DE TERMIMOS

A los fines de la interpretación y aplicación de este documento, se definen los siguientes términos:

- 1. Formación:** Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos que concentran actividades para la instrucción y educación de las personas, tanto en la parte técnica como en la parte de desarrollo de competencias blandas.
- 2. Capacitación Técnica:** Actividades estructuradas con objetivos predeterminados para transmitir conocimientos.
- 3. Desarrollo de personas:** Conjunto de acciones tendientes a hacer crecer el grado de madurez o perfeccionamiento deseado en función del puesto que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.
- 4. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):** Proceso en el que se recopilan las necesidades de capacitación de cada unidad, que estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco y lo que cada unidad debe lograr.
- 5. Capacitación de inducción al puesto:** Comprende los cursos técnicos que la persona debe realizar al iniciar un nuevo puesto.
- 6. Capacitación interna:** La capacitación interna comprende la Capacitación de inducción al puesto, la Capacitación técnica en el puesto y la Capacitación normativa.
- 7. Cargos masivos:** referido a los cargos con mayor cantidad de incorporaciones simultáneas, como Cajeros y Asesores de Créditos.
- 8. Malla curricular:** serie de cursos planificados en formato modular según cargos y que deben ser completados por los funcionarios como parte de su desarrollo personal.
- 9. Modalidad de capacitación:** metodología de capacitación que se utiliza para impartir un determinado contenido de capacitación, puede ser presencial, a distancia, en el puesto de trabajo:
  - a. Capacitación presencial:** capacitación realizada en aula o ambiente apropiado para la tarea, está a cargo de un capacitador interno o externo.

- b. Capacitación a distancia:** capacitación a partir de la interacción ordenador-usuario a través de Internet, que permite el aprendizaje utilizando diversas herramientas informáticas.
- 10. Puesto de trabajo:** espacio que ocupa un funcionario en la organización, desempeñando las tareas encomendadas.
- 11. E-learning:** Término que viene de “electronic learning” o aprendizaje electrónico, en inglés. Otra posible en la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.

## **Introducción**

La carrera de Administración de Empresas por naturaleza es una de las ramas de las ciencias económicas y financieras más amplia que existe, ya que estudia diversos campos en los que permite desenvolverse de distintas maneras y esto, a su vez, permite al profesional conocer todas las perspectivas de una organización, lo que es esencial para el desempeño de un profesional en las actividades que la empresa demande.

En este sentido, esta Memoria Académica Laboral pretende exponer mi experiencia profesional y mi trabajo realizado en distintos puestos y las responsabilidades que desempeñé a lo largo de 16 años de carrera bancaria, haciendo énfasis en el cargo de Analista Nacional de Capacitación fundamentalmente, incluyendo interinatos en el cargo de Encargado Nacional de Capacitación y Desarrollo. Todo el conocimiento adquirido en la etapa de formación académica y la experiencia profesional acumulada luego, me permitió dar un enfoque práctico a las funciones y desafíos desempeñados en los cargos anteriormente mencionados.

Cuando hablamos de hacer una carrera administrativa dentro de una organización, estamos obligados a mencionar las oportunidades limitadas con las que se cuenta, de igual manera las herramientas limitativas que tiene al alcance la persona que desea emprender un crecimiento personal y profesional.

La capacitación de una persona se constituye en una un medio de, inicialmente, formar personas para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente. Con el pasar del tiempo la capacitación tiende a desgastarse y, en algunos casos, llega a convertirse en algo innecesario e incluso perjudicial para el trabajador. Claro está que, dependiendo

del enfoque estratégico que tenga de la dirección de una empresa, se pueden conseguir grandes resultados con el desempeño de las personas si fomentamos su capacitación para posterior desarrollo.

Cuando una persona recibe capacitación, tiene en sus manos grandes oportunidades de mejora, por ello considero que realizar un plan de capacitación desde el primer día de incorporación es vital para la subsistencia del empleado y por consiguiente de la organización donde este trabaja.

Si nos remontamos a la década de los ochenta, muchas organizaciones financieras no tenían un plan de capacitación para sus funcionarios. Los negocios financieros se encontraban más orientados a conseguir crecimiento y así expandir su negocio, dejando de lado algo muy importante: enseñar a hacer bien las cosas para obtener mejores resultados.

La capacitación no solo forma personas, sino también te ayuda a conocerlas. Esto es tan importante para una empresa como saber cuál fue la utilidad del último mes, o el crecimiento de cartera de clientes e incluso más importante que cumplir metas de mora o de previsión mensualmente. La organización debe entender que todo lo planificado se hace realidad gracias a su recurso humano, sin él los planes y las estrategias se quedarían en papeles sin que nadie se comprometa con la tarea. Incluso la empresa debe saber si este individuo trabajador puede llegar a adueñarse de la cultura organizacional que tanto costó formar.

Uno de mis primeros trabajos como analista nacional de capacitación en Banco Prodem S.A., fue diseñar un plan de capacitación de Inducción a la Institución, en base a mi experiencia en el área de operaciones, me hice cargo de diseñar un plan de estudios para

cajeros recién incorporados, partiendo de la historia del Banco y terminando haciendo prácticas en ventanilla de cajas con atención real a consumidores financieros.

Ahora los horizontes profesionales crecen y las estrategias institucionales necesitan de nuevas estructuras, específicamente hablando de capacitación, un plan de desarrollo de personas en base a una malla curricular para hacer que el trabajador tenga la opción de ascender en base a conocimientos técnicos, es necesario para fomentar al recurso humano del banco.

## Capítulo 1

### 1. Sector de estudio de la memoria académica laboral.

#### 1.1. Sector de estudio.

El sector de estudio de la presente Memoria Laboral, es aquel grupo de personas recién incorporadas al área de operaciones de Banco Prodem S.A., específicamente al puesto de Cajero.

Cabe mencionar que también están siendo considerados cajeros antiguos ya que la malla curricular no solamente tiene el objeto de dar formación técnica inicial en cargo, sino también uniformizar procesos y procedimientos operativos con el fin de obtener estándares de cumplimiento para así minimizar observaciones en procesos de control como son las auditorías internas y externas. El riesgo operativo también puede disminuir con la uniformidad de procesos gracias a la socialización de dicha malla curricular para cajeros.

Si bien los bancos, o las entidades que dieron origen a los bancos, tienen como estructura medular al microcrédito, los cajeros no forman parte directa del proceso crediticio. Pero con su trabajo aportan de distinta manera al logro de objetivos institucionales. Como una vez dije en alguna capacitación: “Si los Asesores de Créditos otorgan créditos, ¿Quién se encarga de cobrarlos?: los cajeros”; “los cajeros son la cara de la institución, son quienes se encargan de cautivar a las personas para que cuando vayan a pagar sus servicios, salgan con un crédito y con una sonrisa en el rostro”; “El cliente se acerca a cajas a satisfacer sus necesidades y cubrir sus dudas, por ello el cajero debe estar preparado y sobre todo capacitado para cumplir dicha tarea a cabalidad”.

Además, mencionar que el crecimiento de las microfinanzas a obligado e impulsado a las organizaciones dedicadas a esta actividad, crecer año tras año, alguno de estos datos son el incremento de agencias, oficinas externas, puntos de recaudación, sucursales, regionales y, por consiguiente, la cantidad de funcionarios es proporcional a dicho crecimiento, los Cajeros también van en aumento proporcional a ese efecto multiplicador.

### **1.1.1. Historia de las microfinanzas en el mundo.**

Historia de las microfinanzas en el mundo tiene su origen en Bangladesh con la iniciativa de Muhammad Yunus, un emprendedor social, banquero, economista y líder de la sociedad civil de Bangladesh que recibió el Premio Nobel de la Paz por fundar el Grameen Bank y ser pionero en los conceptos de microcrédito y microfinanzas. Tuvo la idea de generar préstamos a empresarios demasiado pobres para calificar para préstamos bancarios tradicionales. En 2006, Yunus y el Grameen Bank recibieron conjuntamente el Premio Nobel de la Paz "por sus esfuerzos a través del microcrédito para crear un desarrollo económico y social desde abajo". El Comité Nobel noruego dijo que "no se puede lograr una paz duradera a menos que grandes grupos de población encuentren formas de salir de la pobreza" y que "en todas las culturas y civilizaciones, Yunus y Grameen Bank han demostrado que incluso los más pobres de los pobres pueden trabajar para lograr su propio desarrollo".

En base a esa iniciativa en muchos lugares del mundo aparecen organizaciones queriendo imitar dicho emprendimiento, de ahí Yunus es considerado el padre de las microfinanzas.

El éxito del modelo de microfinanzas Grameen inspiró esfuerzos similares en unos 100 países en desarrollo e incluso en países desarrollados, incluido Estados Unidos. Muchos proyectos de microcrédito retienen el énfasis de Grameen de prestar a las mujeres. Más del 94% de los préstamos Grameen se han otorgado a mujeres, que sufren desproporcionadamente por la pobreza y que tienen más probabilidades que los hombres de dedicar sus ganancias a sus familias.

Claro está que de acuerdo a las condiciones político/económicas de las regiones, se fueron desarrollando tecnologías microcrediticias que, a su modo, ayudaron al progreso de los más necesitados y además incrementaron los capitales de los inversionistas.

Las microfinanzas en América Latina aparecieron a mediados de la década de 1970 para conceder crédito a los pobres que, por lo general, no tenían acceso a servicios financieros formales. El modelo ganó popularidad y desde entonces se ha aplicado en países de ingreso bajo e ingreso alto.

Con el tiempo, los proveedores de servicios financieros han ido entendiendo mejor la diversidad de necesidades financieras de las personas de bajos ingresos en las zonas urbanas y las zonas rurales. Dichas necesidades pueden incluir la acumulación de activos, el manejo de flujos de ingresos irregulares y la superación de crisis, como enfermedades, muerte, conflictos y desastres naturales. Muchos proveedores de servicios financieros ahora ofrecen una amplia gama de productos no crediticios, tales como ahorros, seguros y transferencias monetarias, para ayudar a las personas pobres a administrar su vida financiera.

Las nuevas tecnologías continúan creando oportunidades para ampliar la prestación de servicios financieros a los pobres y reducir su costo. Ahora estos servicios se encuentran disponibles en muchos mercados para cualquier persona que posea un teléfono móvil, y la innovación está impulsando la mejora del diseño y la entrega de nuevos productos.

En la actualidad, las microfinanzas se consideran cada vez más como un componente del sistema de inclusión financiera en general, integrado por diversos actores cuyo objetivo común es brindar servicios financieros de alta calidad a las personas de bajos ingresos.

### **1.1.2. Las microfinanzas en Bolivia.**

Aunque los términos de ‘microfinanzas’ y ‘microcréditos’ son diferentes, en muchas ocasiones se los considera equivalentes. Este uso indistinto tiene su origen en la forma en que se definió a las microfinanzas a partir de la primera experiencia exitosa conocida a nivel mundial, el Banco Grameen de Bangladesh, ya que su fundador (Muhammad Yunus) definió a las microfinanzas como pequeños préstamos que se otorgan a las personas más desfavorecidas sin ningún tipo de aval o garantía. Y aunque el concepto moderno de las microfinanzas sea mucho más profundo y relacionado con la provisión integral de servicios financieros para los sectores excluidos por la banca tradicional, continúa siendo el microcrédito el pilar fundamental de la industria.

Otra característica de las microfinanzas a tomarse en cuenta, es el hecho de que existe una amplia diversidad de instituciones que proveen microcréditos. En Latinoamérica está compuesta por una multitud de instituciones, las cuales se pueden agrupar en tres grandes categorías: el primer grupo lo conforman las ONG, el segundo grupo incluye

aquellas instituciones que tuvieron su origen en las ONG y pasaron a formar parte del ámbito de las entidades financieras reguladas, y finalmente aquellos bancos comerciales que incursionaron en el campo de las microfinanzas. En este sentido y tomando en cuenta sólo a aquellas entidades financieras reguladas, se podría decir que en la actualidad el microcrédito es otorgado por entidades especializadas en microfinanzas y por bancos comerciales que entre sus diferentes tipos de créditos también ofertan microcréditos (multibanca).

Bolivia no estuvo al margen de este proceso. Antes de 1995, para las entidades bancarias reguladas, el mercado de las microfinanzas era considerado poco atractivo y percibido como de alto riesgo y baja rentabilidad. A ello se sumó que los bancos no contaban con la tecnología apropiada para la atención de este segmento. Ante esta situación las microfinanzas en Bolivia tuvieron un fuerte impulso de la cooperación externa a través de las ONG. Sin embargo, este apoyo tenía un límite y en la medida que las instituciones lograron sostenibilidad financiera fue disminuyendo, lo que motivó a que en el mercado de las microfinanzas se desarrolle una nueva estructura institucional.

Esta nueva estructura fue proporcionada a través del Decreto Supremo N.º 24.000 de abril de 1995, en el que se autoriza la creación de los FFP bajo la reglamentación de las normas de la 8 ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) y de la Ley del Banco Central de Bolivia (BCB). Los FFP fueron creados para financiar las actividades de medianas, pequeñas y microempresas de los sectores productivos, comerciales y de actividades de consumo individual. Para su funcionamiento requerían un monto de capital menor al establecido para las entidades bancarias del sistema.

Las normas que se aplicaron a estas entidades fueron similares a las que se utilizaban para regular a entidades bancarias, pero con porcentajes distintos y adecuados a las características y volúmenes de operaciones que los FFP manejaban. Entonces a partir de 1999 y con la aprobación del Reglamento sobre Evaluación y Calificación de la cartera de Créditos de la SBEF1, se dieron las condiciones ideales para que las entidades especializadas en microfinanzas se desarrollen en el ámbito de la regulación financiera, aumentando los microcréditos y captando ahorros de la población tanto en el área rural como urbana.

La normativa definió al microcrédito como: “Todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados”. Esta definición tuvo que ser modificada en 2010, debido a un nuevo enfoque sobre las políticas de intermediación financiera del país. La Nueva Constitución Política del Estado aprobada en enero de 2009, prioriza la atención de la demanda de servicios financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) mediante la Resolución N° 574 de julio de 2010 incorporó modificaciones a la definición del microcrédito, asociando a éste al tamaño de actividad económica del prestatario y definido a través del índice de microempresa. Con la aprobación de la Ley N° 393 de Servicios Financieros en agosto de 2013, las entidades especializadas en microfinanzas reguladas

constituidas como FFP, debieron adecuarse hacia el tipo institucional de Banco Múltiple o Banco PYME.

Posteriormente, el Decreto Supremo N° 2.055 de julio de 2014, estableció un régimen de tasas de interés activas máximas para el financiamiento destinado al sector productivo, fijando una tasa máxima para el microcrédito productivo de 11,5%. En este sentido, para analizar el desarrollo del microcrédito se debe tomar en cuenta la evolución del marco normativo descrito anteriormente. El destacado desempeño del microcrédito en Bolivia fue reconocido no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, lo cual se explica por su notable crecimiento.

Entre 2001 y 2010 (en 2010 cambió la clasificación antigua de la cartera de créditos), el microcrédito en el sistema financiero pasó de Bs2.244 millones a Bs11.389 millones, es decir un crecimiento de 407% en diez años. En todo este período, en promedio el 72% del total de microcréditos fue otorgado por las entidades especializadas en microfinanzas.

Luego de la adecuación a la nueva clasificación para los tipos de crédito, también se pudo observar una tendencia creciente del microcrédito, ya que este pasó de Bs12.889 millones en 2011 a Bs25.636 millones en 2014 (crecimiento de 125% en cuatro años).

### **1.1.3. Origen de Banco Prodem S.A.**

En la década de los ochenta del siglo pasado, en una reunión de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, se presentó la idea de crear una fundación que atendiera la demanda del sector informal de manera que se constituya en el motor para impulsar el avance económico y social de las naciones en vías de desarrollo ya que en ese

entonces se calculaba que el 90% de las empresas en América Latina se enmarcaban en pequeñas empresas que tenían menos de cinco empleados, en este sentido se esperaba captar fondos de organismos internacionales y encontrar la manera de fomentar los pequeños emprendimientos.

Para activar este proyecto se reunieron algunos empresarios bolivianos y empezaron a aportar con montos que oscilaban desde los \$us. 10.000 por persona, para el establecimiento de una fundación, algunos de ellos fueron: Carlos Iturralde, Julio León Prado, Luis Eduardo Siles, Carlos Calvo, Fernando Romero, entre otros.

De este modo, el 17 de noviembre de 1986 se creó, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), constituida en sus inicios como ONG sin fines de lucro. PRODEM, con el tiempo se fue fortaleciendo mediante el financiamiento externo, proveniente de USAID, ACCION y de la Fundación Calmedow, generando también experiencia institucional, reconocimiento interno y externo.

Fueron necesarios cinco años para obtener una valiosísima experiencia en el área y observar el crecimiento y demanda de crédito del sector informal, los cuales demostraron las limitaciones de PRODEM como ONG para acceder a fuentes de financiamiento.

Estas limitaciones llevaron a PRODEM a ampliar su modalidad y a impulsar la creación de un banco con características similares. Este Banco se creó en 1992 con el nombre de Banco Solidario (actualmente conocido con el nombre comercial de BancoSol), recibiendo las Agencias de PRODEM de las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Posteriormente en 1994 se vendieron al Banco Sol, las agencias de Oruro, Quillacollo y Montero.

A partir del año 1993 se inició el desarrollo e implementación de una tecnología de atención financiera adecuada para el área rural, de acuerdo a las características de cada región. Paralelamente y durante los años siguientes, se fortaleció la presencia a nivel nacional, diferenciando la metodología urbana, en frontera y en zona rural.

Debido a los cambios internos y externos que se fueron dando desde 1993 a 1998, y a las limitaciones que nuevamente aparecerían, el Directorio de la Fundación decidió tomar un nuevo rumbo: la creación de un Fondo Financiero Privado. La decisión de cambiar la Compañía – de ONG a Fondo Financiero Privado-, conllevó una serie de cambios internos en varios aspectos que comenzaron a dar sus frutos en esa nueva compañía “Fondo Financiero Privado PRODEM Oportunidad S.A.”, la cual inicia sus operaciones el 3 de enero de 2000.

El personal de la Fundación PRODEM pasó a formar parte de “Fondo Financiero Privado PRODEM Oportunidad S.A.” en su integridad, con la idea y visión de asumir nuevos retos, nuevos paradigmas y una nueva actitud empresarial. De esta manera se retomó el reto de iniciar la construcción de una Nueva Compañía, la cual pretendía no sólo ser la número uno de Bolivia, sino también salir más allá de nuestras fronteras, como ninguna otra institución financiera boliviana lo ha hecho hasta ese entonces.

En ese largo camino se fueron dando importantes avances como, por ejemplo, la creación de la primera Tarjeta Inteligente (TI) con huella digital en el país, el desarrollo del primer Cajero Automático Inteligente (CAI) diseñado en el país y construido por bolivianos, produciendo importantes efectos en las poblaciones, sobre todo rurales, donde PRODEM FFP estaba establecido en ese entonces.

Los CAIs eran los únicos de que podían interactuar con los clientes en cinco idiomas, castellano, inglés, aimara, quechua y guaraní, dicha característica se mantiene hasta la fecha. Este factor marcaba una diferencia con las demás entidades financieras, puesto que, especialmente en el área rural, los clientes que eran analfabetos podrían escuchar a la máquina en su idioma materno, y así su manejo se facilitaba en gran manera, de esta forma también se daba inicio a una gran tarea de inclusión social que es característica de Banco Prodem S.A. hasta la actualidad.

Siguiendo con el crecimiento de la Institución, los líderes que encaminaron el proyecto PRODEM FFP, decidieron invertir en un proyecto que permita desarrollar ideas innovadoras y dar a conocer las capacidades de los bolivianos más allá de nuestras fronteras. En este sentido en octubre de 2001 se crea la consultora Innova Empresarial SRL, la cual brindaba soporte técnico para los Cajeros Automáticos Inteligentes (CAI's) y además desarrollando productos como los PAV's (Puntos Autónomos de Venta).

Siguiendo con esta corriente emprendedora, se decide invertir en un nuevo proyecto que permita dar soporte en telecomunicaciones a PRODEM FFP y otras Instituciones. Para ello en diciembre de 2003, se constituye el proyecto Innovatel Comunicaciones, que en ese entonces instalaría antenas en las poblaciones donde PRODEM FFP operaba y donde también se tenía mayor dificultad en comunicaciones, así se optimizó el costo y el servicio para PRODEM FFP; a la larga se esperaba que este servicio permita estar en línea a nivel nacional.

En entonces ambas compañías, Innova Empresarial y Innovatel Comunicaciones, llegaron a aportar decididamente al crecimiento de PRODEM FFP, constituyéndose en

compañías asociadas pero autónomas al mismo tiempo, dando una muestra plausible de cómo las ideas innovadoras pueden ponerse en marcha y dejar de ser simples proyectos.

Durante la década del 2000, existió un gran crecimiento de PRODEM FFP, por tal razón es que en el año 2008 el Banes (Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela) pone sus ojos en PRODEM FFP por su posicionamiento en el mercado y sus grandes resultados en el sistema financiero boliviano, y decide hacer una oferta para comprarlo, oferta que fue aceptada por la junta de accionistas y el directorio de ese entonces. A partir de ese año PRODEM FFP pasa a convertirse en una institución venezolana, pero con recurso humano boliviano (el recurso más importante de cualquier institución).

Banes mantuvo la misma idiosincrasia con la Prodem FFP había nacido y crecido puesto que no pretendía causar impacto negativo ante los clientes de tan reconocida organización, el plan era mantener la estrategia, la tecnología, la constitución y los procesos para seguir llegando al mismo mercado que tantos años hizo crecer Prodem FFP. Banes llegó a culminar y potenciar planes que Prodem FFP tenía en el tintero, como por ejemplo ser pioneros en tecnología microfinanciera, innovadores en tecnología biométrica, precursores en usar microchips en las tarjetas de débito, etc. Incluso, gracias la gestión del nuevo directorio y su plantel ejecutivo, se llegó a desarrollar un nuevo sistema que trabajaría en línea, el sistema llamado ahora Microfinanzas.Net.

Años posteriores, para ser exacto el 2014, Prodem se convertiría en Banco Múltiple y así estar a la par de las demás instituciones bancarias del país, causando en ellas zozobra por su innovación y tenacidad en las microfinanzas.

Banco Prodem S.A., desde sus inicios, siempre se caracterizó por romper paradigmas y marcar diferencia ante sus inmediatos competidores, en base a su constante reinversión y sinergia. A título personal creo que esto es resultado de la cultura organizacional que practica y la identificación del personal con ella.

Por citar algunos logros de Banco Prodem S.A. en estos últimos años:

- Dar crédito en el área rural y en ciudades secundarias de Bolivia.
- Ser la primera institución de microcrédito que abre sus agencias en poblaciones y ciudades fronterizas.
- Promover un modelo diferente de evaluación crediticia.
- Permitir acceso al crédito a gente que tradicionalmente se encontraba marginada.
- Romper con el paradigma que las personas que tienen bajos ingresos no pagan sus deudas.

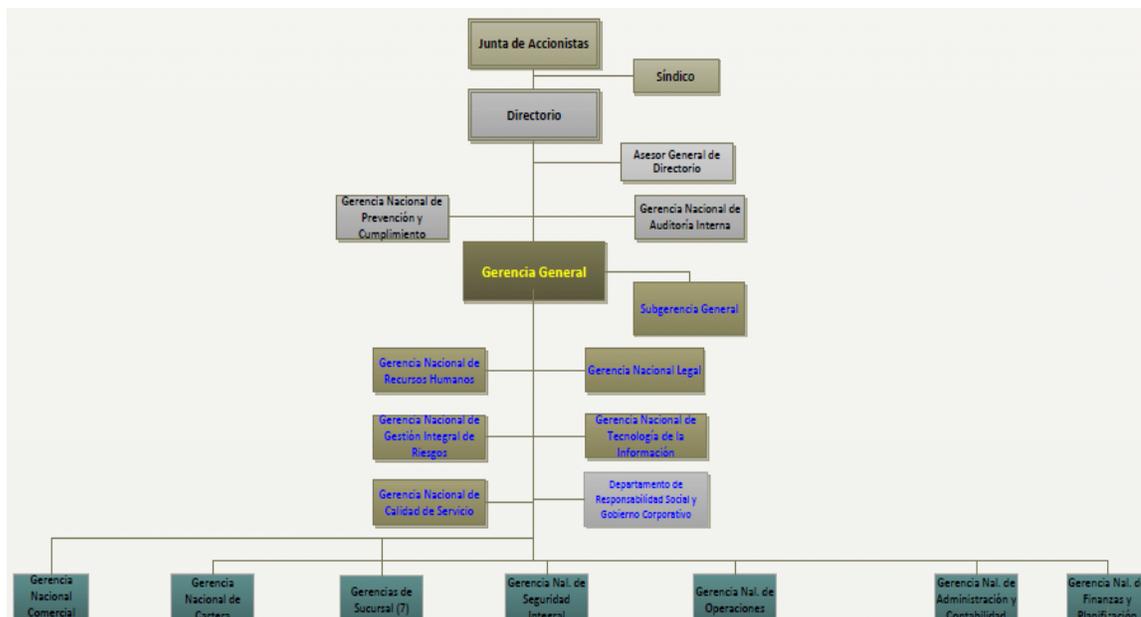
#### **1.1.4. Estructura de Banco Prodem S.A.**

Banco Prodem S.A. tiene presencia a nivel nacional según la siguiente composición:

- **1** Oficina Nacional
- **7** Sucursales
- **127** Agencias
- **176** Cajeros Automáticos Inteligentes
- **11** Oficinas Externas
- **23** puntos de atención corresponsal no financiero
- **1** Ventanillas de Recaudación

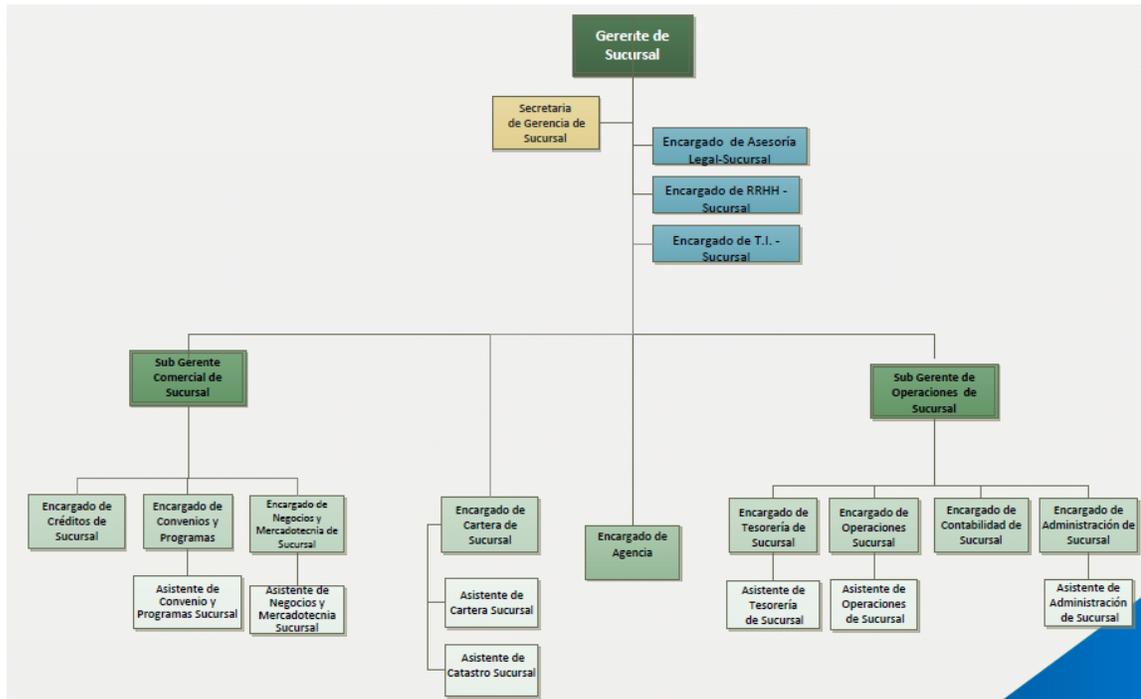
- **178** Cajeros automáticos Inteligentes

La estructura de Oficina Nacional de Banco Prodem S.A. es la siguiente:

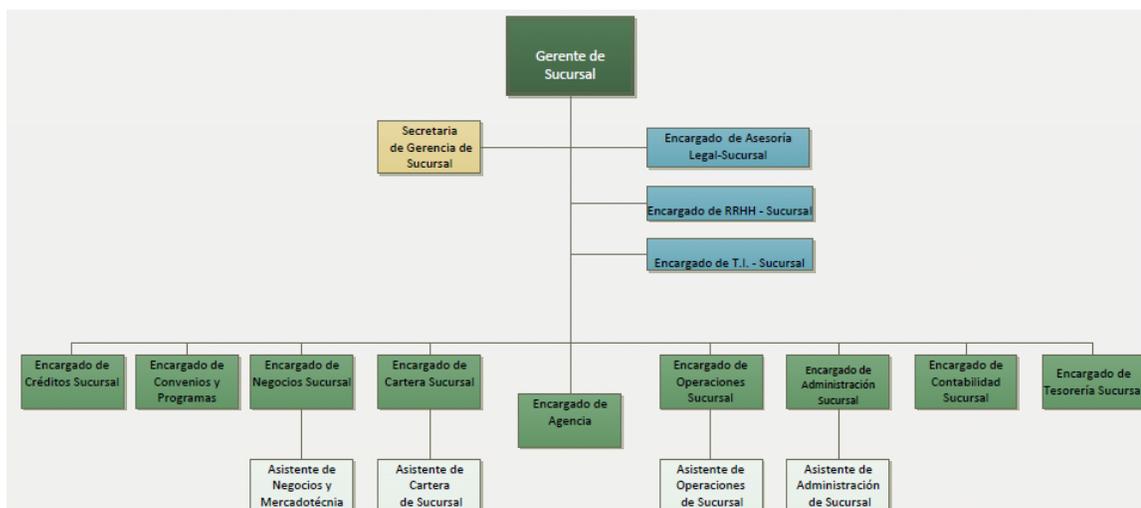


Las Sucursales La Paz-Oruro, Cochabamba y Santa Cruz son consideradas grandes.

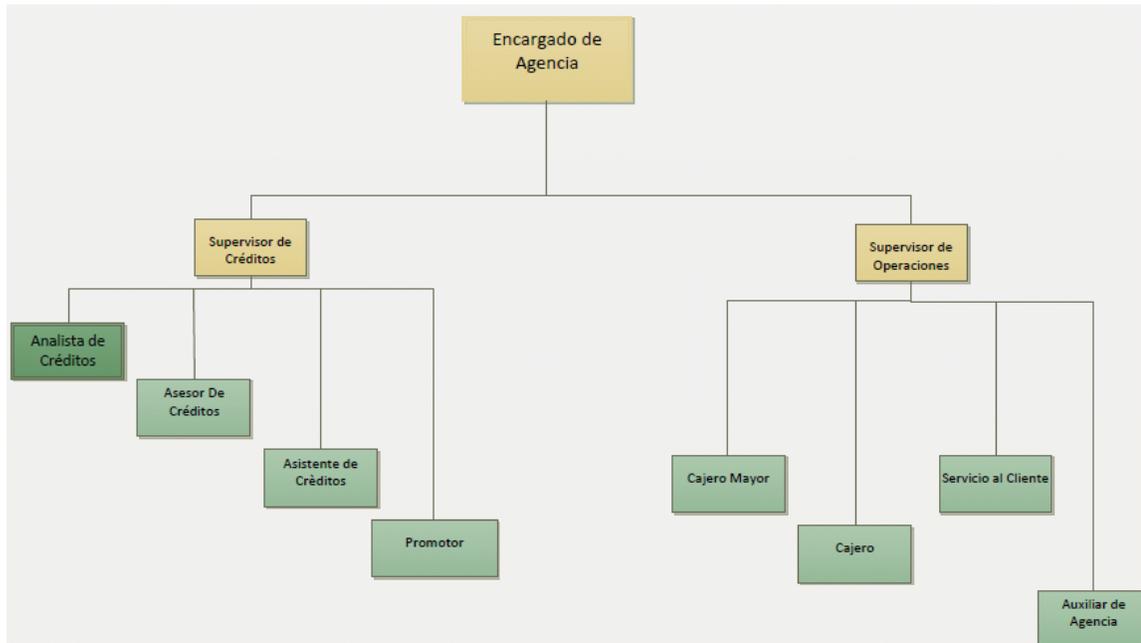
Todas ellas se estructuran de la siguiente manera:



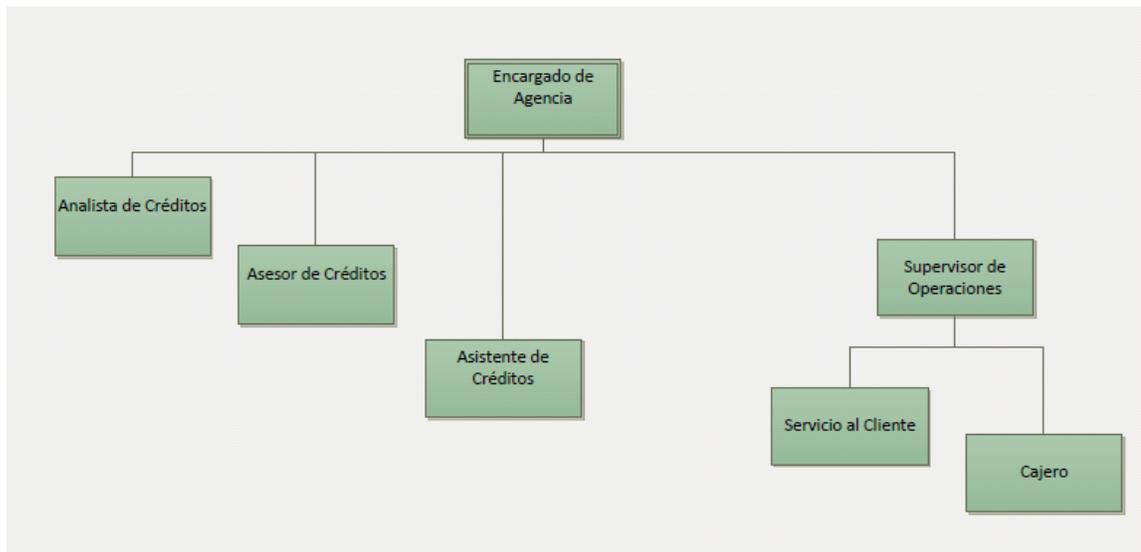
Las Sucursales Potosí, Chuquisaca, Tarija y Beni-Pando son consideradas pequeñas. Todas ellas se estructuran de la siguiente manera:



De la siguiente manera se estructuran las agencias consideradas grandes:



De la siguiente manera se estructuran las agencias consideradas pequeñas:



### 1.1.5. Cultura institucional de Banco Prodem S.A.

- **Misión**

Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros consumidores financieros, a través de la prestación de servicios integrales y oportunos, destinados principalmente al sector productivo microempresarial, contribuyendo con la expansión económica del país.

- **Visión**

Ser el Banco preferido del sector microempresarial en Bolivia, por su innovación, tecnología e impacto social.

- **Valores**

- ✓ **Honradez:** Es la cualidad de actuar y de pensar, respetando las normas que se consideran correctas y adecuadas en la comunidad en la cual se vive o interactúa.
- ✓ **Honestidad:** Es la orientación a decir y valorar la verdad en relación con los hechos vivenciados o conocidos, relacionados con el entorno, las personas y consigo mismo.
- ✓ **Transparencia:** Es el acceso y disponibilidad de la información de manera visible, entendible, precisa y oportuna para tomar decisiones y acciones. La seguridad organizacional y la privacidad del cliente o colaborador, delimitan el nivel de accesibilidad.

- ✓ **Vocación de Servicio:** Pasión, anhelo e interés genuino por realizar un trabajo o una acción que ayude a los colaboradores, los clientes y la comunidad, adoptando una actitud permanente de cooperación.
- ✓ **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos recursos.
- ✓ **Confianza:** Es la seguridad de que se cumplirá lo esperado. Implica la creencia de que ciertos resultados o expectativas serán alcanzados en determinadas situaciones.
- ✓ **Compromiso:** Es la entrega intelectual, emocional y de esfuerzos que de manera voluntaria se aporta para el logro de estrategias y objetivos organizacionales.

## 1.2. Implicaciones prácticas.

Durante los primeros años de mi carrera dentro de Banco Prodem S.A., pude advertir que no contaban con un plan de capacitación debidamente estructurado ni tampoco de una inducción al puesto, es más, si hablamos a nivel nacional, cada Sucursal tenía su propia metodología y procedimiento de capacitación y de Inducción, como si se tratara de distintas organizaciones.

Al diseñar e implementar la Inducción Institucional y la Malla Curricular de cajeros, refiriéndome a capacitaciones presenciales en base a un material que contaba con la autorización de la Gerencia Nacional de Operaciones y la Gerencia Nacional de Recursos

Humanos, se consiguieron muy buenos resultados que beneficiaron directamente al personal nuevo y por consiguiente a la organización.

Entre las implicancias de la aplicación de la alternativa planteada se tuvo:

- Minimizar el trauma que puede presentarse en el individuo, nueva contratación, al momento de incorporarse al trabajo.
- Crear un vínculo con el individuo al momento de compartirle la cultura institucional.
- Hacer que la persona se adueñe del concepto de trabajo en equipo y pueda identificarse marcadamente con su función.
- Que el nuevo trabajador conozca el lugar donde está ingresando, cuál es su trayectoria, sus desafíos y metas a alcanzar.
- Fortalecer el clima organizacional.
- Compartir información clara y sin intermediarios. Con esto se evita de que se pueda distorsionar o dar información con cierto tipo de subjetividad.
- Alinear conocimiento para que las normas y procedimientos operativos sean ejecutados a cabalidad.
- Minimizar observaciones por parte de unidades de control como son Auditoría, Prevención y Cumplimiento, Riesgos, etc.
- Mejorar sustancialmente las notas de auditoría interna y externa.
- Minimizar las fallas de caja que afectan directamente a los trabajadores de Cajas.

- Conseguir que el cajero pueda desempeñarse mejor y se acelere su adaptación a sus funciones.
- Volver a la capacitación formal y obligatoria a nivel nacional, tanto la inducción institucional como la adaptación inicial técnica en el puesto.
- Mejorar la atención al consumidor financiero.

Entre los efectos colaterales que se presentaron podemos citar lo siguiente:

- El proceso de revisión de los contenidos de las distintas capacitaciones se convirtió en un tema moroso ya que se debería contar con la autorización de varias instancias.
- Ya que la Inducción institucional y las mallas curriculares de cajero fueron implementadas, algunos procesos administrativos emergentes de la incorporación de personal nuevo se vieron afectados en tiempo y espacio. Se tuvo que establecer un proceso previo a la capacitación destinado para temas como: afiliación a la Caja de Salud de Banca Privada, presentación de garantías personales, etc.
- La reposición de personal en las agencias sufrió cierta demora por la capacitación, en un principio, la Inducción duraba 10 días, aspecto que no gustó a algunos Encargados de Agencia ya que estaban acostumbrados a que se les mande personal nuevo al momento de su requerimiento.

### **1.3. Relevancia económica/social.**

Actualmente, ya no es requisito para entrar a determinada institución sólo un título universitario y un postgrado, sino también que el trabajador esté constantemente capacitándose para que tenga un eficaz rendimiento laboral.

La capacitación laboral es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

En Bolivia las micro, pequeñas y medianas empresas han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de capacitación, a tal grado que están convencidos de que este elemento les ayuda a ser más productivos y competitivos.

En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas; en otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, por medio de

técnicas y nuevos métodos que ayudan a aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

Alguno de estos beneficios son los siguientes:

- ✓ Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la organización.
- ✓ Desarrolla una moral alta en los empleados.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Reduce la necesidad de supervisión.
- ✓ Ayuda a prevenir problemas en el trabajo.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa.

Con todo lo anterior, podemos concluir que la capacitación al personal debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización.

En conclusión, es indiscutible la trascendencia que tiene la capacitación laboral como inversión empresarial en una empresa para lograr crecimiento a nivel técnico, de cultura organizacional, de competencias y de imagen empresarial.

Si la organización consigue los resultados esperados, es fruto de que las gestiones se han hecho bien, en este caso mantener al colaborador constantemente capacitado y desafiándolo cada día a que se supere, ofreciéndole caminos para su propio desarrollo, mantendrá al banco vigente, mostrando su mejor cara ante la sociedad y de seguro su proyección a días mucho mejores será casi un hecho. Un colaborador feliz, mantiene feliz

a quien lo contrata y por consiguiente tiene un impacto positivo ante sus clientes y la sociedad misma.

## Capítulo 2

### 2. Generalidades de la actividad profesional.

#### 2.1. Descripción de la actividad profesional de forma total y sistemática.

Actualmente llevo 16 años trabajando dentro de Banco Prodem S.A., ingresé como Cajero, cargo que desempeñé por dos años y siete meses, estuve durante ese periodo en dos agencias, principalmente mis funciones en ese cargo eran:

- Efectuar la recepción diaria del efectivo y valores de bóveda, verificando los mismos asegurando la apertura y cierre diario de caja.
- Ejecutar y registrarlas operaciones de ingresos, egresos de efectivo de todos los servicios
- y/o productos existentes en Banco Prodem S.A., de manera fiel, cronológica, real y oportuna, procesándolos en el sistema y generando respaldos en los procedimientos.
- Realizar el arqueo diario de mi caja, entregando la documentación ordenada y el saldo de efectivo y valores al encargado de bóveda.
- Ejecutar el desembolso de créditos otorgados a los clientes cuya solicitud de crédito haya sido aprobada y registrar todas las recuperaciones de clientes de cartera.
- Verificar firmas y documentos de identidad de los clientes en las operaciones de pago de efectivo o entrega de valores, Asegurando el cumplimiento de los criterios de control y prevención de riesgos establecidos.

- Establecer y mantener orden en el manejo de efectivo y documentación de respaldo, de manera que se faciliten los recuentos de dinero, los arqueos de caja y la calidad del servicio al cliente.
- Contar cuidadosamente el efectivo en las operaciones que se realicen, para detectar billetes falsos y evitar faltantes y sobrantes.
- Cumplir con los procesos de seguridad sin traspasar el área de caja, solicitando apoyo al guardia de la agencia para establecer el orden de atención a los clientes.

Posteriormente me invitaron el cargo de Servicio al Cliente, atención en plataforma, cumplí con esa función aproximadamente por dos años y seis meses y mis funciones principales fueron:

- Ejecutar todas las transacciones y operaciones de productos y servicios solicitados por el cliente (caja de ahorro, Depósitos a Plazo Fijo, giros nacionales, Microseguros), cumpliendo las disposiciones normativas.
- Cumplir metas asignadas para captaciones y servicios, coadyuvando con el logro de objetivos.
- Proporcionar al cliente toda la información respectiva de los productos y servicios de la organización, a fin de asegurar la atención y servicio bajo estándares de calidad y eficiencia.
- Resguardar y registrar las tarjetas inteligentes a ser entregadas a los clientes de la agencia, asegurando el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

- Entregar al cliente extractos de cuentas y de tarjetas de crédito de acuerdo a su solicitud, brindando la información correspondiente a sus cuentas, cumpliendo los procedimientos de seguridad y control establecidos.
- Entregar, recibir y confirmar los cheques de clientes con las entidades bancarias correspondientes.
- Ejecutar las liquidaciones de capital e intereses y redenciones anticipadas de Depósitos a Plazo Fijo, asegurando el cumplimiento de los plazos y términos establecidos.
- Administrar el fondo fijo, asegurando el cumplimiento de los criterios de control y fechas de reporte establecidos.
- Actualizar permanentemente la información de clientes en el sistema informático para cumplir con la normativa de la unidad de Prevención y Cumplimiento de “conozca a su cliente”.

Por mi buen desempeño nuevamente fue invitado a ocupar el cargo de Supervisor de Operaciones de la agencia La Ceja, en ese entonces, la agencia mas grade de la Sucursal La Paz Oruro ya que contaba con seis puntos de atención financiera: Agencia principal, Oficina externa, punto de recaudación Ruat, zona franca industrial, aeropuerto y multicentro Entel. Mis funciones principales fueron:

- Supervisar el cumplimiento, del personal bajo mi dependencia, de todas las políticas, normas y procedimientos establecidos por Oficina Nacional, a fin de promover la eficiencia operativa de la agencia.

- Efectuar la apertura y cierre diario de bóveda, asegurando el cumplimiento del control cruzado con otro funcionario de la agencia.
- Revisar la documentación del legajo del día para su archivo respectivo, verificando el cumplimiento de las disposiciones establecidas.
- Conciliar y consolidar documentación e información de todos los servicios brindados por la agencia, a fin enviar y reportar a las instancias pertinentes en los plazos requeridos.
- Realizar el cierre de sistemas e la impresión diaria de reportes.
- Realizar las actualizaciones de sistema que sean enviadas.
- Coordinar según instrucciones, todas las transacciones relacionadas con Prodem (recepción de efectivo, depósito en banco, entre otros).
- Enviar toda la documentación e información diaria a la sucursal y/o Oficina Nacional (Planillas, contabilización, reportes, consolidados), asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Recibir y enviar efectivo excedente de otras y para otras agencias, y por parte de la empresa especializada en transporte de valores, según corresponda, controlando el cumplimiento de los criterios de seguridad establecidos.
- Coordinar los arqueos oficiales cada día y arqueos sorpresa a todos los cajeros de la agencia, controlando el cumplimiento de los criterios establecidos en la normativa.

- Responsable del cargado físico de efectivo en el cajero automático, así como de controlar su funcionamiento, haciendo seguimientos a posibles fallas reportadas, a fin de tomar las medidas de seguridad requeridas ante dichos eventos.
- Coordinar con encargado de agencia la asignación y control de fondos fijos y a rendir, realizando además arqueos sorpresa a dichos fondos.
- Supervisar el uso de los sistemas de servicios externos.
- Verificar la dosificación de títulos valores, facturas y otros (vía sistema y físico), controlando el archivo y administración de los mismos.
- Coordinar las medidas de seguridad requeridas con las personas responsables de la seguridad de la agencia (policía), a fin de precautelar las condiciones para la atención de los clientes en la agencia.
- Realizar el seguimiento de solicitudes de tarjetas inteligentes a la instancia correspondiente.
- Brindar información al cliente sobre todos los productos y servicio que se maneja en Prodem.
- Verificar el archivo de toda la documentación de los clientes, asegurando que el file tenga la documentación completa de cada uno de los productos (cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo) y/o servicios brindados por Prodem.
- Verificar la ejecución de las solicitudes de clientes y Oficina Nacional sobre las operaciones de débitos y créditos en cuentas de ahorro.
- Habilitar o deshabilitar claves de acceso a los sistemas, a los usuarios de la agencia, cumpliendo los parámetros de control establecidos.

- Coordinar el cumplimiento de las metas fijadas en la agencia respecto a los productos y servicios que le competen.
- Reportar mensualmente los resultados obtenidos de los productos de captaciones y servicios de la agencia a las instancias que correspondan, a fin de impulsar el cumplimiento de objetivos.
- Revisar y verificar el cumplimiento de los criterios de control establecidos para la administración de aperturas y cierres de cajas de ahorro, redenciones anticipadas y Depósitos a Plazo Fijo.

Luego de un tiempo fui trasladado a la agencia Villa Fátima cumpliendo el mismo cargo y luego de un año y seis meses me trasladaron a la segunda agencia más grande de la sucursal La Paz, me refiero a la agencia La Paz Central. En esta última agencia ya me consolidé en referente entre los supervisores de operaciones ya que, en una escala interna de desempeño, llegué a ocupar en primer lugar por experiencia y resultados obtenidos, incluso fui felicitado por el Gerente Nacional de Operaciones por los aportes que realizaba al área por el bien y desarrollo del banco ya que en esa época Prodem se encontraba en proceso de cambio (de Fondo Financiero a Banco).

Por mis antecedentes positivos en el área de operaciones, aproximadamente luego de un año nuevamente, fui invitado a formar parte del departamento de Recursos Humanos, específicamente en el área de capacitación y con mi incorporación el área se dio inicio a la implementación de la capacitación de una manera formal del banco. Me hice cargo de la formación personal nuevo en cajas.

Con la experiencia de pude adquirir en agencia, en los distintos cargos que desempeñé, pude identificar que el proceso de incorporación de personal en agencia era un proceso difícil de asimilar por parte del nuevo colaborador, por consiguiente, esto también repercutía en su equipo de trabajo ya que su desempeño no era el esperado puesto que las fallas de caja no se dejaban esperar y este factor era determinante para la ratificación del personal nuevo. A esto se sumaba la falta de formación en el manejo de sistemas, si bien el cajero fundamentalmente debe saber manipular e identificar dinero, otro factor importante para su buen desempeño en manejar con habilidad y rapidez los sistemas diseñados para la atención de productos y servicios (internos y externos).

Así mismo pude notar que la permanencia de los cajeros en el mismo cargo era prolongada ya que no se les presentaban posibilidades de crecimiento, me refiero a que no podían acceder a ascensos o cambios de área ya que las vacancias eran cubiertas por personas externas (nuevas contrataciones).

Todo lo citado en anteriores párrafos fueron motivo de trabajo desde mi cargo como Analista Nacional de Capacitación que, en respuesta a una planificación estratégica, me solicitaron la elaboración de planes de capacitación para el personal nuevo, específicamente hablando, de incorporaciones para el puesto de cajero.

El relevamiento de contenidos de capacitación fue un proceso largo, ya que tuve que acudir a toda la normativa y a la experiencia de los líderes del área de operaciones, encargados, subgerentes y gerentes.

A medida que el proyecto avanzaba, los planes fueron creciendo de ahí surgió la necesidad de hacer lo mismo con los demás cargos de Agencia del área de operaciones, tarea que desempeñé de igual manera que la malla curricular del cajero.

Mis principales funciones como Analista Nacional de capacitación son:

- Diseñar y proponer la normativa y procedimientos internos con respecto al área de capacitación, para sugerir e implementar cambios y mejoras que permitan el cumplimiento de los procesos.
- Coordinar y evaluar las necesidades de capacitación de las diferentes unidades, orientándolas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Diseñar y proponer herramientas de capacitación adecuadas al segmento, para contribuir en la formación técnica de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones.
- Administrar, desarrollar y ejecutar las herramientas de capacitación adecuadas al segmento.
- Crear el material necesario para las mallas curriculares de inducción y autoformación, con el fin de mantenerlas vigentes y actualizados a los funcionarios.
- Realizar la inducción de los funcionarios en el puesto designado con el fin de contribuir a la preparación de los mismos para ejercer sus funciones.
- Implementar el programa de desarrollo de personas, con el fin de lograr su cumplimiento.
- Generar reportes y analizar la información obtenida de las diferentes capacitaciones, para contribuir a la toma de decisiones de las unidades del banco.

En este sentido es que creé los planes de capacitación de los cargos:

- Cajero.
- Cajero Mayor.
- Servicio al Cliente.
- Supervisor de Operaciones.

Paralelamente diseñé cursos transversales para cualquier cargo dentro de la institución como:

- Calidad y Calidez en el servicio.
- Administración del tiempo.
- Atención al cliente adulto mayor.
- Atención a personas con discapacidad.
- Mejora continua.
- Guía básica de primeros auxilios.
- La función social de los servicios financieros.
- Educación financiera.
- Programa contra la discriminación.
- Uso eficiente del papel.
- Inclusión financiera para personas en situación de vulnerabilidad.

## Capítulo 3

### 3. Actividad profesional para la solución del problema.

#### 3.1. Planteamiento del problema.

Banco Prodem S.A., en su primera etapa como Fondo Financiero Privado, no contaba con un proceso metodológico de inducción para el nuevo funcionario, ni tampoco un proceso técnico de capacitación para conseguir el desarrollo de personas. Se acostumbraba incorporar funcionarios nuevos para luego asignarlos a sus puestos de trabajo con cierta formación que era transmitida por algún otro funcionario antiguo que se desempeñaba en un puesto similar. Tampoco se les realizaba una inducción a la cultura organizacional donde se les pueda transmitir los valores, la misión y la visión institucional.

Dado que la preparación de los Recursos Humanos se constituye en una preocupación fundamental del departamento de Recursos Humanos y como parte del Programa de Capacitación Interna que se encontraba en formación para fortalecer las metas y objetivos de Prodem, era necesario llevar a cabo un proyecto de “Inducción Institucional y formación inicial en el cargo”, el mismo que se constituyera en un entrenamiento inicial y un proceso de adecuación del funcionario nuevo y la organización que lo contrató, que permita fundamentalmente un pronto ajuste del personal a sus funciones específicas y por consiguiente a la Institución, propiciando una respuesta profesional a las dudas con la que el personal se adecua a un nuevo cargo y reforzando el compromiso con la Institución, ya sea este por ingreso a la Institución, permuta o ascenso. Lo que también se conseguiría con dicho proceso, es darle continuidad y conseguir el desarrollo de los Recursos Humanos.

Los funcionarios de cualquier organización suelen llegar a quedarse suspendidos o sentirse relegados si desempeñan la misma función durante un largo periodo de tiempo, mucho más aún si no reciben el apoyo necesario para que puedan adquirir una formación para así conseguir proyectarse dentro del banco. Podríamos decir que su malestar puede, incluso, ser transmitido a otras personas que a la larga llegaran a ser igual, convirtiéndose todos ellos en un problema interno serio y difícil de resolver.

Cuando un funcionario aprende de otro, sin un proceso de capacitación diseñado adecuadamente que brinde la certeza de que se está transmitiendo conocimientos técnicos alineados a una normativa interna, se corre el riesgo de no tener una correcta formación, me refiero que nos exponemos seriamente a una serie de riesgos y de observaciones parte de los controles internos de la misma organización y la supervisión que tiene un banco en su calidad de Ente Regulado.

La capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una organización que carece de un programa de capacitación adecuado no puede mantener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que la organización esté llena de empleados que tienen sólo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo.

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los funcionarios más experimentados. Los trabajadores que no están debidamente

preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento mediocre.

Una empresa con un programa de capacitación pobre, provoca que los líderes o supervisores traten con empleados poco preparados. Esto puede causar estrés en la supervisión, debido a que los líderes ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos funcionarios entiendan cómo realizar su trabajo es agotador. Un supervisor que toma parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, puede ser incapaz de cumplir completamente con sus demás obligaciones. Si alguien no entiende cómo completar una tarea o cómo hacerla de manera eficiente, la organización sufrirá de bajos resultados.

En algunos puestos de trabajo, principalmente si este implica el manejo de efectivo, los funcionarios que carecen de la capacitación necesaria pueden ser un peligro para sí mismos y para sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, los cajeros deben ser capacitados para identificar material monetario falsificado, de lo contrario, pueden recibir dinero falso o adulterado que más adelante puede ser entregado a un consumidor financiero generando reclamos y poner en riesgo la reputación del banco.

La capacitación mediante el uso de mallas curriculares en diferentes puestos, se refiere a dar oportunidades de capacitación a los funcionarios en áreas distintas a su puesto normal. Por ejemplo, un cajero puede ser capacitado con los conocimientos técnicos

necesarios para desempeñar las funciones de servicio al cliente y con dicho conocimiento postular a un ascenso o por lo menos estar preparado cuando se presente la oportunidad de hacer carrera dentro de organización. La capacitación en varias áreas fortalece a una organización para poder compensar el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan el banco, cubriendo su puesto de forma temporal o permanente con funcionarios que ya trabaja en la organización.

### **3.2. Identificación y descripción del problema.**

El problema es “la inadecuada preparación de funcionarios nuevos para el puesto de cajero, causada por la falta de una Inducción institucional y capacitación técnica inicial en el cargo, genera bajo rendimiento y posteriormente frustración por su incapacidad para alcanzar puestos más altos y poder desarrollarse dentro de la organización”. Debido a las razones ya expuestas en el planteamiento del problema, se tiene los siguientes alcances:

- A corto plazo: Incide en los resultados diarios de los cajeros, ya que al cierre de su caja se podrían presentar diferencias (faltantes y/o sobrantes) que afectarían directamente a su economía, también representa un problema para la agencia y la sucursal puesto que la no reposición de una falla de caja es un alto riesgo operativo.
- A largo plazo: Rendimiento mediocre y conformismo por parte de los funcionarios al verse rezagados por su incapacidad de ascenso y promoción.
- Alcance económico: Vale la pena mencionar que, sin la identificación del funcionario con las funciones que desempeña y con la organización que representa, también se corre el riesgo de fraudes internos por la pérdida de valores humanos y la falta de

adquisición de cultura institucional (apropiación indebida de fondos, estafas, mal manejo de efectivo, etc.). Este tipo de eventos afectan directamente a la institución, tanto en el orden reputacional como en lo económico.

### **3.3. Objetivos.**

#### **3.3.1. Objetivo general.**

Entrenar al personal, a través de un proceso de inducción institucional con formación inicial en el cargo, que permita orientarlo hacia la cultura Institucional propiciando un mayor compromiso con los principios que la rigen, y fomentarlo al desarrollo personal dentro de la organización proporcionándole herramientas técnicas que potencien su rendimiento.

#### **3.3.2. Objetivos específicos.**

**3.3.2.1.** Diseño e implementación de una malla curricular para el puesto de cajero.

**3.3.2.2.** Diseño e implementación de mallas curriculares para los cargos operativos de agencia.

**3.3.2.3.** Diseño e implementación de una plataforma de capacitación a distancia que facilite el desarrollo de personas desde cualquier dispositivo electrónico sin restricción de horarios y que su vez sea una herramienta para la selección de personal para ascenso y promoción.

### **3.4. Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema.**

Al ser beneficiado con la invitación de ascenso al cargo de Analista Nacional de Capacitación, y al mismo tiempo de contar con el apoyo y al confianza de los líderes del departamento de Recursos Humanos, di inicio al relevamiento de información con referencia a los contenidos de cada uno de los módulos de la malla de cajero, para tal efecto elaboré un borrador con el temario de la malla cuidando que cuente con todos los temas que debe conocer el cajero en referencia a la normativa vigente de operaciones, la normativa de la ASFI para la atención en caja, manejo y seguridad del efectivo con las disposiciones del Banco Central de Bolivia con respecto a la selección y circulación del mismo. Dicho documento borrador pasó a revisión de la Gerencia Nacional de Operaciones donde surgieron algunas observaciones que fueron subsanadas por mi persona. En un principio este proceso demoró más de lo planificado dada la carga laboral que tenían mis colegas revisores del área de operaciones, pero una vez culminado este proceso pude poner en marcha la primera inducción en base a la malla curricular de cajeros.

La primera inducción tenía una duración de 10 días, tiempo en cual se brindaba una capacitación técnica y magistral en un ambiente destinado para las capacitaciones presenciales de Recursos Humanos. Posteriormente este tiempo fue ajustado dado que la incorporación del personal nuevo de cajas demoraba bastante y el requerimiento de las agencias debería ser atendido a menor tiempo. Esto me llevo a ajustar algunos temas que no afectaron a la riqueza de la capacitación puesto que se trasladó la parte práctica, a la agencia donde trabajaría el nuevo funcionario.

El resultado final fue una malla curricular para cajeros que consta de once módulos, cada uno de ellos con contenidos específicos que, sistemáticamente, forman al funcionario en base a procesos y procedimientos operativos alineados a la norma vigente del área de operaciones de banco Prodem S.A.

## Capítulo 4

### 4. Alcances en la solución del problema en el contexto del marco teórico.

Para el desarrollo de la presente Memoria Académica Laboral, se ha considerado necesario analizar las teorías, técnicas y herramientas aplicables a la gestión de talento humano y el desarrollo de las personas a través de procesos de formación y capacitación como a continuación se detalla:

#### 4.1. Teorías de Administración (García González).

Existen dos enfoques clásicos considerados como aporte fundamental dentro de la Teoría de la Administración; uno es el desarrollado por Taylor en Estados Unidos, quien definió los principios de la administración científica, y otro es la teoría del proceso administrativo de Fayol en Francia.

Taylor definió 4 principios alrededor de la idea de racionalizar el trabajo y darle una estructura a la organización; estos principios ayudaron a los propietarios a conseguir más beneficios y a los trabajadores más retribuciones.

Los principios planteados fueron:

- Principio de planificación: fue definido con la finalidad de evitar que el trabajador ejecute sus actividades en función de un conocimiento empírico, así como también de evitar que los directivos actúen o tomen sus decisiones de forma improvisada. Propuso que toda esta gestión sea sustituida por métodos basados en procedimientos científicos, mediante la
- Planificación del método o planificación de actividades.

- Principio de preparación: es seleccionar a los trabajadores adecuados para lo que se dedica la empresa, considerando que hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y de mejor manera.
- Principio de control: es necesario controlar el trabajo ejecutado y en ejecución, para cerciorarse de que está realizado según lo definido en el plan previsto.
- Principio de ejecución: es la asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección el diseño y planificación de las mismas.

Fayol es conocido como el padre de la teoría administrativa. Desarrolló 14 principios de administración y 5 funciones directivas fundamentales.

Los principios administrativos propuestos por Fayol fueron:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.

- Equidad.
- Estabilidad y duración.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Las funciones directivas fundamentales planteadas son:

- **Planificación:** formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacer y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- **Organización:** diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las divisiones y subdivisiones del trabajo.
- **Coordinación:** mantenimiento de favorables condiciones de trabajo para alcanzar objetivos planteados de forma interrelacionada.
- **Mandato o Dirección:** Dirigir la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- **Control:** verificar, supervisar la ejecución del trabajo.

#### **4.2. Teorías o Escuelas de Administración de Recursos Humanos:** (Merino, 2013)

Parafraseando a este texto, si bien es cierto que el origen de la gestión de recursos humanos se dio en el siglo XVIII con los trabajadores de las empresas que existían en la Revolución Industrial, que reclamaban sus derechos por las condiciones en las que laboraban, no es menos cierto que recién en el siglo XIX se dio el primer intento de organización de los recursos humanos con Taylor y después de él para gestión o administración de recursos humanos, se reconocen las siguientes teorías:

- Teoría de las Relaciones Humanas: Fue desarrollada por Elton Mayo, quien fue médico, psicólogo y sociólogo. Su planteamiento fue opuesto al Taylorismo y quiso dar un enfoque más humanístico desde la psicología y la psicología; su teoría se fundamentó en la influencia de variables psicológicas en la productividad, tomando como referentes al bienestar y al entorno de los trabajadores.
- Teoría X y Y: Fue planteada por el Ingeniero Mecánico y Psicólogo Douglas McGregor quien describió dos formas de pensar por parte de los directivos, una es la Teoría X y la otra es la Teoría Y. La Teoría X dice que los trabajadores solo actúan bajo amenazas y quieren incentivos que son controlados por las empresas; y la Teoría Y dice que los trabajadores quieren y necesitan trabajar, porque las personas aprendemos, aceptamos y buscamos responsabilidades.
- Teoría de Sistemas aplicada a Recursos Humanos: (Merino M. G., 2013) es atribuida al Biólogo Ludwig von Bertalanffy en la década de los años 40 y 50 del siglo pasado. Esta teoría surgió por la necesidad de comprender científicamente la estructura de los sistemas concretos que forman la realidad y no los abstractos como los que estudia la física, con la finalidad de poder aplicarlos a distintos sistemas y generar leyes universales. La teoría de sistemas permite ver a la organización como un todo, integrado o formado por partes que se interrelacionan entre sí, a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado y permite comprender con claridad y profundidad los problemas organizacionales sus causas y consecuencias.

- Teoría Z: (Merino M. G., 2013) Planteada por el Japonés Willia Ouchi, quien propone administrar una empresa con sentido de responsabilidad comunitaria, se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la empresa, por medio de empleo fijo, alta productividad y con énfasis en el bienestar del empleado tanto dentro como fuera de su trabajo.

#### **4.3. Teorías de Capacitación y Formación:**

Como parte de los procesos administrativos de capacitación y formación, se han considerado las siguientes teorías:

- Teoría del Capital Humano: (Galván, 2011) Fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro Capital Human. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

- Teoría de Aprendizaje según Bateson: (<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-deltrabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de->

[aprendizaje.html](#)) Manifiesta que “aprender es ajustar nuestra expectativa o acción corrigiéndola con una realidad externa”. Menciona que los niveles de aprendizaje se presentan según lo que se corrija y son los siguientes:

- Aprendizaje nivel 0: no hay corrección, es solo repetición dentro del circuito existente.
- Aprendizaje nivel 1: adquisición o extinción de un hábito. Corrección de expectativas. Toma de conciencia de una característica que define a todos sus rasgos y experiencia.
- Aprendizaje nivel 2: Se hace necesario corregir la corrección. Corrección del sistema mismo de interpretación-corrección de la realidad. Manera de puntuar los acontecimientos. Carácter autovalidante.
- Aprendizajes 1 y 2: se relacionan con los hechos tienden a la cosificación de la realidad.
- Aprendizaje nivel 3: Entender las características del contexto que produce ese denominador. Se relaciona con el aprendizaje de relaciones e interacciones complejas y su lógica.
- Finalmente, esta teoría dice que los hábitos aprendidos sobreviven en algunos contextos y no en otros; por lo tanto, la capacitación no debe ser solamente una “tarea pedagógica” sino que debe convertirse en un fin para alcanzar los objetivos de la institución, a través del fortalecimiento o desarrollo de competencias que permitan favorecer o eliminar ciertas conductas.

- Teoría de Aprendizaje según Schôn: (<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-deltrabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>) Menciona que todo lo que aprendemos mediante textos, es fácilmente verificable, pero lo importante es que ese conocimiento no sea la única forma válida de conocer las cosas, por lo que “sugiere observar el conocimiento que proviene de la acción”.

Se entiende entonces, que cuando se reflexiona sobre las acciones que vemos ejecutar a otros, debemos preguntarnos: ¿qué hace?, ¿cómo hace? y ¿para qué hace?, con la finalidad de aprender en la práctica. Dice que “se puede aprender mucho de quienes son capaces de hacer cosas”.

- Teoría según Tobey: (Tobey, 2005, junio 1) La Doctora Deborah Tobey, reconocida psicóloga, experta en desarrollo empresarial y de recursos humanos, sugiere determinar la pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión.

Manifiesta que, al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere recomendar qué se debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada hallazgo encontrado.

Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones, no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa, estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios.

Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional.

Reconoce también la importancia de evaluar las necesidades de formación aplicando el análisis y la metodología de ROI, misma que se calcula después de completar el entrenamiento, con la finalidad de comparar los beneficios netos de la formación con los costos de la capacitación.

- Teoría según Gaines y Robinson: (Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C., 1989, mayo 23) En el libro titulado “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”, los autores y consultores de recursos humanos explican cómo identificar los requerimientos de capacitación en términos de una jerarquía de necesidades enfocadas a requerimientos individuales, grupales, de desempeño y organizacionales.

Relacionan directamente la formación con los objetivos específicos de la organización y creen que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal, así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño.

Consideran importante crear un ambiente de trabajo que refuerce nuevas habilidades y maximice los resultados del entrenamiento, pero es necesario documentar el efecto que tiene la formación en el personal, así como también dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y creencias de los empleados.

Con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad.

Finalmente, instan a los responsables de los procesos de formación, a que realicen el seguimiento y la justificación de costes de las actividades de capacitación y desarrollo.

**4.4. Gestión de la Calidad Total:** el concepto fundamental de la Norma ISO

9001:2008 relacionado al recurso humano, es que lo considera como una parte fundamental en lo referente a la educación, formación, habilidades y experiencia.

Concibe la idea de que el tercer principio de calidad llamado “Participación del Personal” es la esencia de toda empresa; y que su compromiso, permite que sus competencias sean usadas en el proceso de mejora continua para el beneficio institucional.

Considera importante la preparación del personal, debido a que el trabajo que realiza, puede afectar directa o indirectamente a la conformidad de los requisitos del producto.

En este sentido, se sugiere que se determinen las competencias necesarias del personal y cuando sea aplicable se proporcione formación u otras acciones para lograr la competencia requerida.

Por otro lado, según el enfoque de gestión de la calidad definido para el éxito sostenido en una organización (ISO, 2009), se manifiesta que las personas en la organización son importantes, porque debido a su involucramiento se pueden cumplir los objetivos organizacionales; y dado que su aporte es valioso, los responsables de una empresa deben fomentar las siguientes actividades en su empresa:

- Crecimiento personal.
- Aprendizaje.
- Transferencia de conocimientos.
- Trabajo en equipo.

Para garantizar el fomento de dichas actividades, se sugiere diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de las personas que trabajan en la institución, con la finalidad de que puedan adquirir, desarrollar y mejorar sus competencias.

En mi criterio, el plan de desarrollo deberá considerar como estrategia fundamental un proyecto de participación y motivación de las personas. Esta estrategia debería enfocarse en crear proyectos para:

- Fortalecer el proceso de transferencia de conocimientos.
- Generar espacios e instrumentos para capacitación continua.
- Desarrollar un sistema que promueva a las personas en base a su avance y formación personal sustentada en evaluaciones individuales.

- Desarrollar un plan de carrera para promover el desarrollo personal.

#### **4.5. Análisis de Causas de Problemas de Rendimiento:** (Luis Gómez - Mejía, 2001)

Los autores del Libro de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, consideran que entre las posibles causas que pueden afectar el rendimiento del personal, está el hecho de que si se piensa que el bajo rendimiento de una persona puede ser por falta de capacidad, se podrán ejecutar las acciones pertinentes para corregir la brecha existente.

Según ellos, las causas de problemas en el rendimiento de una persona, se pueden deber a tres factores:

- Capacidad: se relaciona con las competencias del personal.
- Motivación: la persona decide conforme a las circunstancias del entorno, la cantidad de esfuerzo que va a dedicar a la ejecución de actividades encomendadas.
- Factores Circunstanciales: son las características o circunstancias que se presentan en la empresa y que podrían afectar a la persona de forma positiva o negativa en su rendimiento.

Estas circunstancias tienen que ver con la calidad de los materiales, de los superiores, de la coordinación de actividades, de las instrucciones dadas, de los equipos, de los recursos financieros, de la formación, etc.

#### **4.6. Formación de la Fuerza Laboral:** (Luis Gómez - Mejía, 2001) Se menciona que el personal o el talento humano como se lo concibe ahora, es la mayor ventaja

competitiva de toda empresa y que, por lo tanto, el proceso de formación debe ser considerado como una inversión y no un gasto.

Los autores consideran pertinente hacer diferencias entre formación y desarrollo como a continuación se indica:

#### DIFERENCIAS ENTRE FORMACIÓN Y DESARROLLO

|                    | FORMACIÓN                        | DESARROLLO                               |
|--------------------|----------------------------------|--|
| Presta atención a: | El trabajo actual                | El trabajo actual y a futuro             |
| Alcance            | Empleados individuales           | Equipos y organización                   |
| Alcance temporal   | Inmediato                        | Largo Plazo                              |
| Objetivo           | Resolver déficits de capacidades | Preparar para futuras demandas laborales |

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, las acciones de formación son muy necesarias para tratar de cerrar las posibles brechas presentadas tras la implementación del proceso de evaluación del rendimiento, además que tiene un efecto inmediato y ayuda a la gestión eficiente y con efectividad del personal, demostrando que el déficit de capacidades detectadas está siendo superado poco a poco.

**4.7. Capacitación:** Se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión

institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En la actualidad, todavía hay personas que piensan que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas o que la ejecutan simplemente por cumplir requisitos que posiblemente exigen las certificaciones de calidad, controles internos y externos.

Independientemente de lo que piensen los líderes de una organización, es responsabilidad del gestor de recursos humanos como socio estratégico de la misma, el asesorar en este tema y evidenciar que los aportes fundamentales de una capacitación es desarrollar o fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades, en general competencias que le permitan a la persona lograr un óptimo desempeño dentro de la empresa, con la consiguiente motivación y el verdadero compromiso institucional para alcanzar una ventaja competitiva respecto de otras organizaciones.

Este proceso servirá para:

- Incremento de la eficacia y eficiencia organizacional.
- Incremento de la eficiencia individual.
- Incremento del conocimiento personal.
- Mejoramiento de la calidad del servicio a los consumidores financieros.

**4.8. Detección de Necesidades de Capacitación:** Saskia Camacho pedagoga mexicana, afirma que: “La Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del

trabajador y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar.”

El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza fundamentalmente en función de las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la institución tiene respecto de los requisitos establecidos en el perfil del puesto para cumplir con efectividad las actividades asignadas a su puesto de trabajo.

Algunos parámetros adicionales que se pueden considerar para realizar un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación son:

- Incumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
- Evidencia de errores cometidos por los funcionarios en la ejecución de sus tareas.
- Rotación de personal.
- Asignación de nuevas responsabilidades que involucran mayor complejidad en el puesto.

Realizar un buen diagnóstico de necesidades de capacitación evita “capacitar por capacitar”. Las técnicas más utilizadas para ejecutar esta detección son:

- Encuesta, consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- Entrevista, recaba la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado y los jefes de primera y segunda línea. Las entrevistas se definen en función del tamaño de la empresa, es decir, de acuerdo al número de unidades administrativas que tiene la empresa.

- Observación, permite observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera se pueda detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.

Los instrumentos que pueden servir para recolectar información dentro de este proceso son:

- Cuestionario: que es un documento impreso que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona en la empresa.
- Perfil del puesto: documento que contiene la descripción y perfil de puesto a través del cual se da a conocer las funciones y los requisitos que debe tener la persona que lo desempeña. Este documento es de mucha utilidad, debido a que sirve para comparar lo que requiere el puesto con lo que la persona hace y tiene.
- Evaluación del desempeño: es el documento que permite comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto.

En este sentido, se puede decir que la Detección o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, coadyuva a través de la ejecución de programas de formación y capacitación, al fortalecimiento y/o desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados de una institución, así como a cubrir o cerrar las brechas existentes entre el perfil de la persona y el puesto, y al cumplimiento del logro de los objetivos institucionales que están asociados a su desarrollo estratégico.

Cuando una institución dota a su personal de las herramientas necesarias para que realicen su trabajo, logra generar en ellos mayor motivación y compromiso para tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Todo Informe o Matriz de DNC debe contener en qué, a quiénes y cuándo capacitar; es conveniente adjuntar al documento, los programas de formación y capacitación, mismos que deberán contener entre otros, el objetivo del evento, contenidos a desarrollar, duración, a quién está dirigido, cuánto cuesta y el tipo de evaluación que se realizará después de culminar el evento.

Finalmente, se debe considerar a la capacitación como un proceso continuo y permanente que debe ser evaluado periódicamente. El método más utilizado en la actualidad para evaluar un evento de capacitación es la aplicación del ROI.

**4.9. Retorno a la Inversión:** Se conoce como ROI por sus siglas en inglés, mismas que significan “Return Over Investment”. Este método compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En términos generales para su cálculo, se debe incluir en el numerador todo aquello que implique un beneficio y en el denominador los medios para obtener dicho beneficio.

Según Sara Castañeda, Editora de *Communicare Newspaper*, “resulta necesario expresar que los programas de capacitación deben realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que son los programas quienes tienen que adaptarse a la empresa y no lo contrario.”

Para Hugo Mayer Director de Recursos Humanos de Siemens Chile, medir el retomo de la inversión en capacitación es necesario, ya que las acciones de formación están orientadas a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo.

"Independientemente de si la medición es positiva o negativa, el resultado tiene una significación trascendente, porque permite saber si la decisión tomada ha sido la correcta o no".

Con el método ROI que desde su desarrollo ha sido utilizado más para fines financieros, es también posible medir eventos de capacitación bajo ciertas condiciones. Aunque no es el único modelo que mide la inversión en capacitación, es el más extendido y las experiencias acumuladas en más de 40 países apoyan su validez y aplicabilidad.

En la gestión de Recursos Humanos, la aplicación del ROI, se ha convertido en una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en eventos de capacitación y desarrollo de recursos humanos. En otras palabras, es evidenciar si el dinero invertido en procesos de capacitación, es recuperado a través de la adquisición, transferencia e implementación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas durante el evento.

#### **4.10. Definición de e-learning.**

El e-learning es un nuevo modelo de aprendizaje que presenta numerosas facetas; por esta razón, resulta especialmente difícil encontrar una definición acabada y única del concepto de e-learning. El término en sí guarda cierta similitud con los neologismos que se utilizan en otras áreas como e-banking, e-business o e-commerce. e-learning hace referencia a aquellas formas de aprendizaje asistidas o apoyadas por medios electrónicos

que se aplican en el ámbito de la formación y perfeccionamiento profesionales (Schüpbach et al., 2003:9). En la actualidad, después de algunos años de orientación y desarrollo del e-learning, se pueden distinguir básicamente dos formas de e-learning: formación basada en computadoras (Computer-Based Trainings, CBT) y formación basada en la web (Webbased Trainings, WBT). CBT cuenta con una oferta off-line, es decir, materiales de aprendizaje en soporte electrónico, con los que se puede operar independientemente de la conexión a la red.

Desde el punto de vista didáctico, el entorno de aprendizaje debe disponer de todos los elementos necesarios para la ejecución exitosa del programa en un soporte de datos. Los sistemas asistidos por la web (modalidad de ofertas online) trabajan prescindiendo de medios de almacenamiento tales como CD-ROM o DVD. Los contenidos se ofrecen a través de la red y ello tiene la ventaja de que se puede establecer una comunicación e intercambiar materiales con el “docente-tutor” o con otros alumnos. Por otro lado, la modalidad asistida por computadora (CBT) tiene la ventaja de que se puede poner a disposición de los usuarios, grandes cantidades de datos de una forma más sencilla; por ejemplo, cuando se trata de la utilización de películas que resulta muy engorrosa a través de la red (WBT) debido a la lentitud de la retransmisión de grandes cantidades de datos. Actualmente, casi no existen productos exclusivamente CBT o WBT, y hoy en el mercado predominan los productos mixtos que combinan elementos de ambas modalidades: CBT y WBT con etapas presenciales. Estos productos tienen como finalidad aplicar el modelo del aprendizaje combinado (blended learning). Mediante el know how didáctico, se identifica la “mejor estrategia de enseñanza” para la realización de un objetivo de aprendizaje con un

grupo meta específico y en una situación determinada. Es decir, blended learning significa la combinación adecuada de diferentes formas sociales, métodos y medios. En este contexto, el e-learning adquiere una gran importancia, ya que puede aplicarse de una forma muy flexible; por ello también se define como una forma de enseñanza asistida por computadora. No obstante, e-learning no es propiamente una forma de aprendizaje, ya que el aprendizaje es el resultado de una acción del individuo. O sea, la disponibilidad de materiales y tareas de aprendizaje en la red o en soporte CD-ROM es “e”, pero no es “learning”.

El e-learning puede representar la totalidad de un escenario de aprendizaje o una parte de éste. Puede ser un instrumento de apoyo a las acciones de formación y perfeccionamiento profesionales tradicionales, aportando en los procesos de aprendizaje antes de su realización o sirviendo como medida de seguimiento. Además, se puede aplicar intemporalmente y sirve de plataforma de comunicación, tanto para alumnos como para profesores.

El e-learning puede contribuir a reducir la carga de trabajo que supone organizar seminarios y acciones presenciales costosas y complejas realizando una parte de la actividad de forma virtual. También puede ser un instrumento enriquecedor al posibilitar a expertos de todo el mundo la exposición de sus contribuciones en un aula de discusión virtual, ampliando la perspectiva sobre un problema, o permitiendo descargar de Internet fuentes de información. El e-learning llega a grupos de usuarios que, a través de otros medios no hubiera sido posible: por las dificultades en el acceso o en la motivación (población rural, analfabetos, etc.).

Por medio del e-learning se puede hacer frente, con mayor facilidad que con los seminarios presenciales, a la heterogeneidad de los grupos de aprendizaje, ya que posibilita que éste sea individualizado. Los mismos alumnos pueden decidir sobre su propio itinerario, tiempo y rendimiento de aprendizaje. En términos generales, los alumnos disponen de un margen de libertad mucho mayor en la toma de decisiones durante el proceso de aprendizaje, lo que contribuye a potenciar la motivación personal, y en último término, a incrementar la calidad del mismo.

#### **4.11. Definición de malla curricular.**

La malla curricular es un instrumento que contiene la estructura del diseño en la cual los docentes, maestros, catedráticos abordan el conocimiento de un determinado curso, de forma articulada e integrada, permitiendo una visión de conjunto sobre la estructura general de un área incluyendo: asignaturas, contenidos, NAP / Núcleos de Aprendizajes Prioritarios, metodologías, procedimientos y criterios de evaluación con los que se manejarán en el aula de clase. Se denomina "malla" ya que se tejen tanto vertical, como horizontalmente, incorporando idealmente a la Transversalidad.

La Capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman. Cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras o afiches en la cafetería, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.

El objetivo fundamental de un Plan de Capacitación, es procurar el desarrollo sostenido de la organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

## Capítulo 5

### 5. Descripción de la solución del problema.

#### 5.1. Proceso de elaboración del programa de inducción y capacitación de Cajeros en Banco Prodem S.A.

##### 5.1.1. Antecedentes.

Debido a la falta de estructuración de la capacitación, en la organización existían muchas “malas prácticas”, me refiero a que cada Sucursal del Banco tenía su propia metodología de capacitación creada a su propio criterio. Esto fue difícil de superar ya que dicha actividad se encontraba casi institucionalizada.

Para poder contar con el apoyo de los líderes del banco, en base a mi experiencia, elaboré un borrador con los contenidos mínimos en los que debe capacitarse un cajero. A este documento inicial se fueron sumando algunas partes fruto de las reuniones que sostuve con Gerentes, Subgerentes, Encargados de área, Supervisores de Operaciones e incluso Cajeros experimentados.

El área de capacitación tiene como objetivo diseñar y gestionar programas de capacitación a fin de preparar a los colaboradores para la ejecución de sus funciones actuales y futuras, desarrollando su potencial y competencias que contribuyan al logro de la estrategia organizacional.

Estas acciones se trabajaron en diferentes programas para impulsar a partir de mi llegada al Departamento de Recursos Humanos:

1. Inducción,
2. Capacitación Interna,

3. Mallas Curriculares,
4. Capacitación a distancia,
5. Capacitación Externa
6. Formación de líderes

#### **5.1.2. Detección de necesidades de capacitación.**

El objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es elaborar un proceso sistemático para determinar las necesidades organizacionales que pueden ser satisfechas con capacitación.

La Detección de Necesidades de Capacitación, se planificó y llevó a cabo de acuerdo a una secuencia durante un periodo de tiempo. Durante su ejecución se recolectaron varios datos con el uso de ciertas técnicas y métodos para luego ser analizados, las conclusiones se obtuvieron al finalizar el análisis y el resultado se concretó en la elaboración de un plan Institucional de capacitación para un periodo determinado.

Vale la pena mencionar que desde que me encuentro en el área de capacitación de Banco Prodem S.A., se pudo realizar la DNC todos los años hasta la fecha de la elaboración del presente documento.

La DNC se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos, en este sentido, las necesidades que pueden ser satisfechas con capacitación son:

| <b>NECESIDADES<br/>INSTITUCIONALES</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|--|---|
| 1. Soportar objetivos y estrategias    | La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.  |
| 2. Aprovechar oportunidades            | La capacitación es una actividad necesaria para que la Institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.   |
| 3. Cerrar discrepancias de desempeño   | La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen en una falta de conocimiento o habilidades por parte de personal implicado.   |
| 4. Cumplir con normas y regulaciones   | La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes |

Al realizar DNC, se pudo validar los contenidos de los cursos existentes en la Institución de manera que se consideren en el plan de capacitación de los primeros años de la capacitación en Banco Prodem S.A. (gestiones 2012 aproximadamente).

En ese entonces el procedimiento fue el siguiente:

- Realizar entrevistas de Detección Estratégica De Necesidades De Capacitación.
- Analizar a través de matrices.
- Elaboración de Plan de Acción Institucional de Capacitación.
- Puesta en marcha del plan de acción.

### **5.1.3. Determinación de los objetivos del programa de inducción y capacitación de Cajeros.**

La formación y la capacitación deben ser entendidas como un proceso educativo, sistémico y ordenado, por medio del cual los funcionarios enriquecen, adquieren, actualizan o perfeccionan conocimientos específicos para tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo. La capacitación tiene una importancia fundamental, debido a que permite modernizar y dinamizar la administración y la gestión de una organización.

Cuando hablamos del personal del área de operaciones, podemos decir que en dicho lugar no se permiten errores ya que los funcionarios deben cumplir con todo lo establecido y normado. Todas sus acciones se encuentran establecidas en las normas, procedimientos, guías, instructivos, instructivos transitorios, etc.

Específicamente hablando del puesto de cajero, podemos decir que su funcionar se complica aún más cuando hablamos de cometer errores, no solamente me refiero al tema

económico, sino también a su crecimiento dentro de la organización puesto que si el funcionario es conocido por cometer errores constantemente, difícilmente podrá ser considerado para un ascenso o promoción.

Considerando lo anteriormente mencionado, podemos definir los objetivos del programa de inducción y capacitación específicamente para el puesto de cajero.

#### **5.1.3.1. Objetivo principal.**

Contar con un instrumento metodológico y procedimental, que facilite la adquisición de Cultura Organizacional y permita la formación inicial en el puesto para disminuir posibles brechas detectadas a través de la evaluación del desempeño y la detección de necesidades de capacitación; así como para fortalecer las competencias del perfil del puesto y fomentar el desarrollo del funcionario al interior de Banco Prodem S.A.

#### **5.1.3.2. Objetivos específicos.**

- 1) Contar con funcionarios que tengan formación y capacitación técnica, alineadas al perfil de su puesto y a las necesidades y objetivos institucionales.
- 2) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los Cajeros de Banco Prodem S.A., a fin de potencializar los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus roles, atribuciones y responsabilidades para beneficio personal y organizacional.
- 3) Posibilitar la transferencia de información y conocimientos en beneficio de la gestión organizacional.
- 4) Promover y desarrollar competencias actitudinales y aptitudinales de los Cajeros, que permitan elevar su autoestima y el nivel de compromiso, agregando valor a sus

funciones, aportando a la calidad en atención para satisfacer los requerimientos de nuestros consumidores financieros.

#### 5.1.4. Contenido del programa.

En su inicio el curso de inducción de Cajeros estaba compuesto por el siguiente plan de sesiones:

| HORA              | NOMBRE DEL TEMA  | OBJETIVO DEL APRENDIZAJE  | DESCRIPCIÓN DE LA SESIÓN   | MATERIAL DE APOYO              |
|-------------------|--|---|--|--------------------------------|
| <b>PRIMER DÍA</b> |  |   |  |                                |
| 8:30 a<br>9:00    | <b>BIENVENIDA Y PRESENTACION GENERAL:</b><br>-Horarios de entrada.<br>-Normas de asistencia.<br>-Presentación de cada colaborador. | Dar la bienvenida a los participantes del curso de inducción y además conocer sus características personales.   | Discurso abierto a cargo del responsable apoyado por la participación de cada colaborador. | Pizarra acrílica y marcadores. |
| 09:00 a<br>10:30  | <b>LAS MICROFINANZAS:</b><br>-Breve historia de las Microfinanzas.<br>-Trayectoria de Prodem.<br>-La tecnología Microcrediticia.   | Que los participantes conozcan la importancia de conocer el origen de nuestro negocio y fundamentalmente cual es la principal actividad de nuestra institución. | Discurso abierto a cargo del responsable apoyado por la participación de cada colaborador. | Presentación en data show.     |
| 10:30 a<br>10:45  | <b>DESCANSO</b>  |   |  |                                |
| 10:45 a<br>12:30  | <b>ELEMENTOS DE NUESTRA CULTURA DE ORGANIZACIONAL:</b><br>- Misión y Visión.<br>- Responsabilidad y compromiso social.             | Que los participantes tengan conocimiento de nuestra Cultura, nuestra Organización, nuestra cobertura y nuestra filosofía de trabajo.                           | Discurso abierto a cargo del responsable apoyado por la participación de cada colaborador. | Presentación en data show.     |

|                  |   |   |  |                            |
|------------------|---|---|--|----------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestros Valores.</li> <li>- Premisas de nuestro trabajo.</li> <li>- Cobertura Nacional y Regional.</li> <li>- Organigramas.</li> </ul>  |   |  |                            |
| 14:30 a<br>16:30 | <p><b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE INCORPORACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento Interno</li> <li>- Contratación y periodo de prueba.</li> <li>- Horarios de trabajo.</li> <li>- Uso de credencial.</li> <li>- Vacaciones, Licencias y Permisos.</li> <li>- Medio día libre, seguro de vida y de salud.</li> <li>- Formulario de Distribución de trabajo.</li> </ul> <p><b>PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento interno.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Guía de beneficios.</li> </ul> | Que los participantes sepan los procesos y normas internas. | Discurso abierto a cargo del responsable apoyado por la participación de cada colaborador. | Presentación en data show. |
| 16:30 a<br>16:45 | DESCANSO  |   |  |                            |

|                    |  |   |  |                            |
|--------------------|--|---|--|----------------------------|
| 16:45 a<br>18:15   | <b>NORMAS GENERALES DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION:</b><br>-Video de ingeniería social (como se aprovecha una clave débil) y como afecta en la calificación personal y de agencia en una auditoría.<br>- Políticas de seguridad de la información.<br>- Plataforma de comunicaciones.<br>- Servicio al cliente tecnológico. | Que los participantes tengan conocimiento de la normativa del Departamento de Tecnología de la Información y la incidencia de la misma en su trabajo. | El Capacitador, utilizará el sistema real como medio de capacitación.<br><br>Realizará prácticas de manejo del sistema.<br><br>Posteriormente cada participante deberá realizar prácticas con el seguimiento del capacitador de manipuleo del sistema. | Presentación en data show. |
| 18:15 a<br>18:30   | <b>VIDEO MOTIVACIONAL:</b><br>- Como dar una milla extra   | Motivar a los nuevos colaboradores en el inicio de su relación laboral con la Institución   | Difusión del Video y luego participación del auditorio   | Presentación en data show. |
| <b>SEGUNDO DÍA</b> |  |   |  |                            |
| 8:30 a<br>10:30    | <b>CURSO DE VENTAS:</b><br>- Percepciones cuando los capacitados ofician de clientes.<br>- Inicia de la Práctica de ventas (Ejercicio de las 6 características primordiales de un buen vendedor).  | Que los participantes recuerden las sensaciones personales como cliente y así puedan sentir empatía por sus futuros nuevos clientes externos.         | Se proporcionará documentación escrita de las experiencias de cada participante.   | Prácticas escritas.        |
| 10:30 a<br>10:45   | DESCANSO   |   |  |                            |

|                    |   |  |   |                                   |
|--------------------|---|--|---|-----------------------------------|
| 10:45 a<br>12:30   | <p>EXPOSICIONES DE LA PRÁCTICA POR GRUPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los productos y servicios de Prodem.</li> <li>- Conocer los productos y servicios de la competencia.</li> <li>- Conocer las características de mi Institución.</li> <li>- Practicar las buenas cualidades de venta.</li> <li>- Conocer los clientes y la zona de mi agencia.</li> <li>- Conocer la organización de mi agencia.</li> </ul> | <p>Que los participantes tengan conocimiento de las condiciones personales que debe tener todo vendedor.</p> | <p>El Capacitador, utilizara las exposiciones de cada grupo (practicar) para consolidar el objetivo.</p>  | <p>Prácticas escritas.</p>        |
| 14:30 a<br>16:30   | <p><b>CAPACITACION EN PRODUCTOS Y SERVICIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caja de Ahorro Normal.</li> <li>- Caja de Ahorro Padre.</li> <li>- Caja de Ahorro Cuenta Preferente.</li> <li>- Caja de Ahorro Cuenta a Ahorra para tu Promoción.</li> </ul>  | <p>Que los participantes conozcan las características de los productos y servicios de la Institución.</p>    | <p>A cada participante se le otorgará el manual de Productos y Servicios. Con este material seguirán la explicación mediante una presentación en Data Show.</p> | <p>Presentación en Data Show</p>  |
| 16:30 a<br>16:45   | DESCANSO  |  |   |                                   |
| 16:45 a<br>18:30   | <p>CAPACITACION EN PRODUCTOS Y SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos a Plazo Fijo.</li> <li>- Servicios de Cobranza.</li> <li>- Servicios Masivos.</li> <li>- Microseguros Prodem Vida.</li> <li>- Microseguros Prodem Bienes.</li> </ul>   | <p>Que los participantes conozcan las características de los productos y servicios de la Institución.</p>    | <p>A cada participante se le otorgará el manual de Productos y Servicios. Con este material seguirán la explicación mediante una presentación en Data Show.</p> | <p>Presentación en Data Show.</p> |
| <b>TERCERO DÍA</b> |   |  |   |                                   |

|                  |  |  |  |   |
|------------------|--|--|--|---|
| 08:30 a<br>10:30 | <b>TRABAJO DEL CAJERO,</b><br><b>GENERALIDADES:</b><br>- Microfinanzas.Net.<br>- Como trabajamos en red.<br>- Como funcionan los Servicios Internos y Externos.<br>- Codificación de la nomenclatura de Cuentas.   | Que los participantes conozcan las características generales del trabajo en cajas.   | Discurso abierto a cargo del responsable apoyándose con explicaciones y graficas en la pizarra.    | Pizarra acrílica y marcadores                   |
| 10:30 a<br>10:45 | DESCANSO   |  |  |   |
| 10:45 a<br>12:30 | <b>CLASIFICACION E IDENTIFICACION DEL EFECTIVO:</b><br>- Definición de Lomos, Fajos, Paquetes y Monedas en bolivianos.<br>- Definición de Lomos, Fajos y Paquetes en Dólares.<br>- Prácticas en identificación de montos altos con billetes de enseñanza.                    | Que los participantes conozcan las características generales del trabajo en cajas.   | Discurso abierto a cargo del responsable apoyándose con explicaciones y manejo de dinero ficticio. | Pizarra acrílica, marcadores y dinero ficticio  |
| 14:30<br>a16:30  | <b>NORMAS DE SEGURIDAD DEL BOLIVIANO:</b><br>- Características generales del billeteaje.<br>- Circulares de la ASFI, Normas de la ASFI.<br>-Descripción de cada corte (Bolivianos).<br>- Descripción de cada corte (Dólares).<br>- Normas de seguridad y manejo de efectivo. | Que los participantes conozcan el marco general del manejo de efectivo y la normativa de la ASFI. Además, cumplan la normativa vigente de Tesorería. | Discurso abierto a cargo del responsable apoyándose con explicaciones y manejo de dinero ficticio. | Pizarra acrílica, marcadores y dinero ficticio. |

|                   |  |   |  |                        |
|-------------------|--|---|--|------------------------|
|                   | - Tesorería.   |   |  |                        |
| 16:30 a<br>16:45  | DESCANSO   |   |  |                        |
| 16:45 a<br>18:30  | <b>DETECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE BILLETES FALSOS:</b><br>- Practica con billetes falsos incautados.  | Que los participantes conozcan la normativa de los billetes falsos y sepan identificar una pieza falsificada. | Se proporcionará documentación escrita para la detección de Billetes, además podrán palpar billetes falsos incautados. | Normas Generales ASFI. |
| <b>CUARTO DÍA</b> |  |   |  |                        |
| 8:45 a<br>10:30   | <b>APERTURA DE AGENCIA, BOVEDA Y CAJA - NORMAS DE CONTROL:</b><br>- Control Dual.<br>- Libro de Asistencia y Bóveda.<br>- Manejo de Buzón de Seguridad.<br>- Limites Operativos.<br>- Frecuencia de Arqueos. | Que los participantes sepan los procesos y normas internas del área de operaciones.                           | Se proporcionará documentación escrita de los procesos de apertura, manejo de buzón y limites operativos.              | Fotocopias.            |
| 10:30 a<br>10:45  | DESCANSO   |   |  |                        |
| 10:45 a<br>12:30  | <b>MICROFINANZAS.NET (prácticas en los sistemas):</b><br>- Cambio de Moneda.<br>- Recuperaciones de Cartera (agencia e interagencia).<br>- Recuperaciones Negociadas.<br>- Desembolsos.                      | Que los participantes tengan conocimiento del manejo del sistema.   | El Capacitador, utilizará los manuales del sistema real como medio de capacitación.                                    | Manuales y sistema.    |

|                   |  |   |   |                     |
|-------------------|--|---|---|---------------------|
|                   | - Reimpresión de Comprobantes de Recuperación de cartera.  |   |   |                     |
| 14:30 a<br>16:30  | <b>MICROFINANZAS.NET</b><br><b>(prácticas en los sistemas):</b><br>- Depósitos a caja de Ahorro (agencia e interagencia).<br>- Retiros de caja de Ahorro (agencia e interagencia).<br>- Cobro por TI.<br>- Cierre de Caja de Ahorro.                                     | Que los participantes tengan conocimiento del manejo del sistema. | El Capacitador, utilizará los manuales del sistema real como medio de capacitación. | Manuales y sistema. |
| 16:30 a<br>16:45  | DESCANSO   |   |   |                     |
| 16:45 -<br>18:30  | <b>MICROFINANZAS.NET</b><br><b>(prácticas en los sistemas):</b><br>- Apertura de DPFs.<br>- Cancelación de DPFs.<br>- Pago de Intereses Periódicos de DPFs.<br>- Solicitud y Recepción de Giros (Envío y Recepción).<br>- Cancelación de Giros.<br>- Reversión de Giros. | Que los participantes tengan conocimiento del manejo del sistema. | El Capacitador, utilizará los manuales del sistema real como medio de capacitación. | Manuales y Sistema. |
| <b>QUINTO DÍA</b> |  |   |   |                     |
| 8:30 a<br>10:30   | <b>MICROFINANZAS.NET</b><br><b>(prácticas en los sistemas):</b><br>- Cobro de Comisiones de Boletas de Garantía.   | Que los participantes tengan conocimiento del manejo del sistema. | El Capacitador, utilizará los manuales del sistema real como medio de capacitación. | Manuales y Sistema. |

|                  |  |   |  |   |
|------------------|--|---|--|---|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras Transacciones.</li> <li>- Registro de servicios Internos y externos.</li> <li>- Microseguros Prodem Vida y Prodem Bienes.</li> </ul>                      |   |  |   |
| 10:30 a<br>10:45 | DESCANSO   |   |  |   |
| 10:45 a<br>12:30 | <b>MICROFINANZAS.NET</b><br><b>(prácticas en los sistemas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desembolso Microefectivo.</li> <li>- Boletas de garantía.</li> <li>- Cierre de caja.</li> </ul> | Que los participantes tengan conocimiento del manejo del sistema.                 | El Capacitador, utilizará los manuales del sistema real como medio de capacitación.  | Manuales y Sistema.                                   |
| 14:30 a<br>15:30 | Causas comunes para generar una falla de caja.   | Que los participantes sepan prevenir diferencias en sus cajas                     | El capacitador, con ayuda de un simulador del sistema, explicará todos pasos necesarios para los diferentes servicios y productos. |   |
| 15:30 a<br>16:30 | <b>PROCESOS OPERACIONALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de procesos para cada operación en cajas.</li> </ul>   | Que los participantes puedan utilizar procesos para que su trabajo sea eficiente. | Se proporcionará documentación escrita de los procesos de apertura, manejo de buzón y límites operativos.                          | Fotocopias.   |
| 16:30 a<br>16:45 | DESCANSO   |   |  |   |
| 16:45 a<br>17:45 | <b>ORDEN Y ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificación de boletas y comprobantes.</li> <li>- Legajo del día.</li> </ul>                                      | Que los participantes conozcan la importancia de mantener el orden en su trabajo. | Discurso abierto a cargo del responsable apoyándose con explicaciones y manejo de documentos de una agencia.                       | Pizarra acrílica, marcadores y legajo de una agencia. |
| 17:45 a<br>18:30 | <b>ARMADO DE PLANILLAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planilla automática, consolidados y otras transacciones.</li> </ul>   | Que los participantes sepan armar la planilla de cada jornada.                    | Discurso abierto a cargo del responsable apoyándose con explicaciones y manejo de documentos de una agencia.                       | Pizarra acrílica, marcadores y legajo de una agencia. |
| <b>SEXTO DÍA</b> |  |   |  |   |

|                  |   |   |  |  |
|------------------|---|---|--|--|
| 08:45 a<br>10:30 | <b>TÉNICAS DE RECUESTO DE EFECTIVO:</b><br>- Como lomear, como planchar, conteo rápido.<br>- ¿Cuánto hay en un lomo, fajo y paquete?  | Que los participantes conozcan los servicios y productos para que su trabajo sea optimo dirigido a una atención de calidad. | se dotará cierta cantidad de dinero a cada persona para la práctica  | Dinero real asignado por el área de tesorería. |
| 10:30 a<br>10:45 | DESCANSO  |   |  |  |
| 10:45 a<br>12:30 | <b>PRACTICAS CON EFECTIVO:</b><br>- Entrenamiento en el recuento de dinero.<br>- Arqueos de dinero de agencias.   | Que los participantes mejore sus habilidades en la manipulación de efectivo.  | El capacitador, utilizara billetes verdaderos para la demostración como medio de capacitación.<br><br>Realizará prácticas de recuento de dinero en arqueos de cajas o bóvedas de agencia.  | Dinero real asignado por el área de tesorería. |
| 14:30 a<br>16:30 | <b>MANEJO DE EFECTIVO:</b><br>- Taller con dinero real donde pondrán en práctica sus conocimientos en recuento de efectivo (lomos, fajos y paquetes), además deberán identificar o detectar billetes falsos.<br>- Taller con dinero real donde simularan la atención en cajas con dinero real poniendo en práctica lo avanzado. | Que los participantes puedan practicar la detección de billetes falsos además de su procedimiento y manejo.                 | El Capacitador, utilizará para la demostración documentación real como medio de capacitación.<br><br>Enseñará y proporcionará a los participantes ejemplos de billetes falsos y los comparará con billetes verdaderos.<br><br>Realizará prácticas de detección de billetes falsos introducidos en fajos de billetes.<br><br>Posteriormente cada participante deberá realizar | Dinero real asignado por el área de tesorería. |

|                    |  |  |  |   |
|--------------------|--|--|--|---|
|                    |  |  | prácticas con el seguimiento del capacitador detección de billetes falsos.   |   |
| 16:30 a<br>16:45   | DESCANSO   |  |  |   |
| 16:45 a<br>18:30   | <p><b>MANEJO DE EFECTIVO:</b></p> <p>- Taller con dinero real donde pondrán en práctica sus conocimientos en recuento de efectivo (lomos, fajos y paquetes), además deberán identificar o detectar billetes falsos.</p> <p>- Taller con dinero real donde simularan la atención en cajas con dinero real poniendo en práctica lo avanzado.</p> | <p>Que los participantes puedan practicar la detección de billetes falsos además de su procedimiento y manejo.</p> | <p>El Capacitador, utilizará para la demostración documentación real como medio de capacitación.</p> <p>Enseñará y proporcionará a los participantes ejemplos de billetes falsos y los comparar con billetes verdaderos</p> <p>Realizará prácticas de detección de billetes falsos introducidos en fajos de billetes.</p> <p>Posteriormente cada participante deberá realizar prácticas con el seguimiento del capacitador detección de billetes falsos.</p> | <p>Dinero real asignado por el área de tesorería.</p> |
| <b>SEPTIMO DÍA</b> |  |  |  |   |

|                  |  |  |   |   |
|------------------|--|--|---|---|
| 08:45 a<br>10:30 | <p><b>MANEJO DE EFECTIVO:</b></p> <p>- Taller con dinero real donde pondrán en práctica sus conocimientos en recuento de efectivo (lomos, fajos y paquetes), además deberán identificar o detectar billetes falsos.</p> <p>- Taller con dinero real donde simularan la atención en cajas con dinero real poniendo en práctica lo avanzado.</p> | <p>Que los participantes puedan practicar la detección de billetes falsos además de su procedimiento y manejo.</p> | <p>El Capacitador, utilizará para la demostración documentación real como medio de capacitación.</p> <p>Enseñará y proporcionará a los participantes ejemplos de billetes falsos y los comparará con billetes verdaderos</p> <p>Realizará prácticas de detección de billetes falsos introducidos en fajos de billetes.</p> <p>Posteriormente cada participante deberá realizar prácticas con el seguimiento del capacitador detección de billetes falsos.</p> | <p>Dinero real asignado por el área de tesorería.</p> |
| 10:30 a<br>10:45 | DESCANSO   |  |   |   |
| 10:45 a<br>12:30 | <p><b>MANEJO DE EFECTIVO:</b></p> <p>- Taller con dinero real donde pondrán en práctica sus conocimientos en recuento de efectivo (lomos, fajos y paquetes), además deberán identificar o detectar billetes falsos.</p> <p>- Taller con dinero real donde simularan la atención en cajas</p>   | <p>Que los participantes puedan practicar la detección de billetes falsos además de su procedimiento y manejo.</p> | <p>El Capacitador, utilizará para la demostración documentación real como medio de capacitación.</p> <p>Enseñará y proporcionará a los participantes ejemplos de billetes falsos y los comparará con billetes verdaderos</p> <p>Realizará prácticas de</p>  | <p>Dinero real asignado por el área de tesorería.</p> |

|                   |   |   |  |   |
|-------------------|---|---|--|---|
|                   | con dinero real poniendo en práctica lo avanzado.   |   | detección de billetes falsos introducidos en fajos de billetes.<br><br>Posteriormente cada participante deberá realizar prácticas con el seguimiento del capacitador detección de billetes falsos. |   |
| 14:30 a<br>16:30  | <b>MANEJO DE SISTEMAS:</b><br>- Síntesis.<br>- Copérnico y errores más comunes  | Que los participantes conozcan los procesos de los sistemas externos más delicados. | El capacitador con ayuda de un simulador del sistema explicará todos pasos necesarios para los diferentes servicios y productos.   | Data Show y Manual de Servicios Externos. |
| 16:30 a<br>16:45  | DESCANSO  |   |  |   |
| 16:45 a<br>18:30  | <b>NORMAS DE LA ASFI PARA LA ATENCION EN CAJAS:</b><br>- Tiempo de espera.<br>- Atención Preferente.<br>- Canje y Fraccionamiento.<br>- Punto de Reclamo. | Que los participantes conozcan la normativa vigente.                                | El capacitador con ayuda una presentación en Power Point.  | Data Show                                 |
| <b>OCTAVO DÍA</b> |   |   |  |   |
| 8:30 a<br>18:30   | <b>PRACTICAS EN MICROFINANZAS.NET:</b><br>- Manejo de todo el sistema.  | Que los participantes conozcan los procesos del Sistema MICROFINANZAS.NET.          | El capacitado participa como "sombra" en la atención real en agencia.  |   |
| <b>NOVENO DÍA</b> |   |   |  |   |
| 8:30 a<br>18:30   | <b>PRACTICAS EN MICROFINANZAS.NET:</b><br>- Manejo de todo el sistema.  | Que los participantes conozcan los procesos del Sistema MICROFINANZAS.NET.          | El capacitado participa como "sombra" en la atención real en agencia.  |   |

| DECIMO DÍA       |   |  |  |                                   |
|------------------|---|--|--|-----------------------------------|
| 8:30 a<br>10:30  | <p><b>HORARIO DE INGRESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control dual (llaves, claves).</li> <li>- Verificación y recuento de efectivo.</li> <li>- Asignaciones (firma de transferencias – cajero).</li> <li>- Solicitud de facturas, formularios y recibos (utilización).</li> </ul> <p><b>RESGUARDO DEL EFECTIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Límites Operativos.</li> <li>- Buzones.</li> <li>- Hojas de Buzón.</li> </ul> <p><b>FORMULARIO PCC-01:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenado del formulario, Origen y Destino de los fondos, Lavado de Dinero.</li> </ul> | <p>Que los participantes conozcan los procesos, procedimiento y normativa vigente del Departamento de Operaciones.</p> | <p>El capacitador con ayuda de la normas y medios necesarios socializará la conducta que debe tener el nuevo colaborador.</p>  | <p>Presentation en Data Show.</p> |
| 10:30 a<br>10:45 | DESCANSO  |  |  |                                   |
| 10:45 a<br>12:30 | <p><b>MARCO LEGAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento Interno de trabajo.</li> <li>- Garantías Personales.</li> <li>- Régimen Disciplinario.</li> <li>- Proceso Interno y Consecuencias.</li> </ul>  | <p>Que los participantes conozcan los procesos, procedimiento y normativa vigente del Departamento Legal.</p>          | <p>El capacitador con ayuda de las normas y medios necesarios socializará la conducta que debe tener el nuevo colaborador.</p> | <p>Presentación en Data Show.</p> |

|                  |  |   |                        |             |
|------------------|--|---|------------------------|-------------|
| 14:30 a<br>18:30 | <b>CIERRE DE LA<br/>CAPACITACIÓN:</b><br>- Recomendaciones.<br>- Evaluación final<br>- Elaboración de Formulario de<br>Inducción-Capacitación. | Que los participantes<br>tengan todo claro antes de<br>asumir el cargo. | Participación General. | Evaluación. |
|------------------|--|---|------------------------|-------------|

### **5.1.5. Puesta en marcha del programa de Inducción y capacitación presencial de cajeros.**

Para la puesta en marcha del programa de Inducción y capacitación presencial de cajeros, se realizaron las siguientes actividades:

#### **5.1.5.1. En Inducción y capacitación inicial en el cargo.**

- Se han elaborado y aprobado por Directorio, las Normas y Procedimientos, documento que comprende todas las acciones de capacitación en general y específicamente de Inducción para alinear todas las acciones del Banco.
- Se ha incorporado un proceso formal de Inducción que comprende: la Inducción Institucional (2 días) y la Capacitación inicial en el cargo para Cajeros (9 días).
- Se ha ajustado el proceso de planificación para Inducción, diseñando un Formulario de Solicitud Logística que permite controlar la aprobación de presupuestos, y la coordinación interna de Recursos Humanos para la planificación de fechas de incorporación, y con Administración para la dotación de insumos, reserva de ambientes, elaboración de viáticos y otros, de forma oportuna.
- En coordinación con el Área de Comunicación y Cultura, también perteneciente al Departamento de Recursos Humanos, se ha revisado el material de Inducción

Institucional, y se ha implementado en dicha capacitación temas de Cultura Organizacional, Código de Ética y Código de Conducta.

- Se ha estandarizado el reporte de Inducción para todo personal que ingresa a la Institución, consiguiendo respaldar todo proceso en el file de personal. Esta tarea ayuda al control interno y al mismo tiempo es un documento auditable.
- Se han elaborado presentaciones de Inducción estándares y a nivel nacional, que se constituyen además el nivel inicial de Mallas Curriculares. En esta etapa inicial, solamente para el cargo de cajero.
- En los primeros seis meses de su implantación, se pudo observar una gran disminución en el índice de fallas de caja y rotación del personal del área operativa.

#### **5.1.5.2. En mallas curriculares.**

- Se realizó un trabajo de recopilación de materiales, diseño y elaboración de contenidos mínimos de capacitación por cargos, con la validación de las Unidades de Sucursal de Operaciones y Créditos respectivamente.
- Se elaboraron materiales (presentaciones PPT y carpetas Word) según lo definido previamente. Las presentaciones PPT serán usadas en las capacitaciones presenciales para cada cargo y las carpetas Word serán documentos de consulta que serán enviadas a todas las agencias para que cualquier persona pueda acceder a la información en caso de que pretenda ascender o simplemente aprender más de otros puestos de Banco Prodem S.A.

- Se impulsó la creación de Comités de Revisión de materiales con el personal de Operaciones tanto en Oficina Nacional como en las Sucursales. Se avalaron los contenidos en su totalidad.
- Se inició la capacitación con los materiales elaborados, mismo que tuvo el 100% de cobertura al personal de Operaciones, específicamente hablando, a los cajeros nuevos y antiguos para uniformizar procesos y cumplir con el objetivo.
- Durante la gestión 2014, a raíz de los cambios en la estructura y cabeza de la Gerencia de Operaciones, se realizó una exhaustiva revisión y ajuste de contenidos de capacitación, realizando la publicación de los materiales de Mallas Curriculares (carpetas Word), disponibles en la Intranet para todo el personal de Agencia y en los equipos de los Encargados de Agencia en aquellos lugares donde la comunicación sea deficiente o donde no puedan acceder a la Intranet por tema de conectividad. Aclarar que la Intranet no se trata de una plataforma de capacitación a distancia, sino de un sitio virtual interno donde se sube información confidencial de las diferentes unidades de la organización, tales como manuales, normas, políticas, procedimientos y, en esta ocasión, las carpetas de autoformación.

#### **5.1.5.3. El impacto en el nuevo colaborador.**

Como mencioné al principio del presente documento, antes de que la capacitación tenga un proceso formal y cronológico, el nuevo colaborador ingresaba a la organización a la deriva, es decir que se tenía que valer de sí mismo para subsistir en su trabajo. Algunas personas lo conseguían, pero la mayoría no. Adicionalmente en dicho periodo previo a la capacitación, se institucionalizó una práctica muy nociva en la transmisión de

conocimientos, me refiero a la práctica de “hacer algo como me enseñaron y que siempre se hizo así”. Esta forma de pensar afectaba directamente al cumplimiento de toda norma, proceso y procedimiento ya que, en caso de duda o no tener opciones para resolver algo, los funcionarios en lugar de acudir a la norma, acudían a la voz del más antiguo y sus “viejas prácticas” que no siempre estaban a la par de la norma.

A partir de la capacitación, todo el personal nuevo que ingresaba se convertía en un “agente de cambio”, puesto que llegaba a la agencia, su puesto de trabajo, con sólidos conocimientos técnicos mismos que eran bien recibidos por sus inmediatos superiores, incluso por sus pares (cajeros antiguos), puesto que estos últimos ya no tenían que pasar por el moroso y molesto proceso de ensañarles todo, sino únicamente ajustar algunas cosas y ponerlos al ritmo de la atención real de consumidores financieros.

El nuevo colaborador se encontraba casi listo para realizar su trabajo, salvo por el manejo de algunos sistemas de servicios externos, tenía todas las herramientas asimiladas para desempeñar sus funciones.

Todos estos factores favorables para el nuevo funcionario, lo potenciaban al éxito en sus funciones y le daban más seguridad al momento de su incorporación oficial al trabajo.

El proceso de adecuación al cargo se redujo considerablemente y se aceleró la productividad del nuevo funcionario puesto que luego de unos días ya se encontraba atendiendo a clientes y resolviendo necesidades de los mismos al mismo ritmo que los colegas suyos con mayor experiencia.

#### **5.1.5.4. Resultados de la capacitación.**

No solamente las fallas de caja fueron disminuyendo como mencioné anteriormente, sino también las observaciones de auditoría. Así mismo en los controles que realizaba el área de operaciones en sus visitas a las diferentes agencias, se podía evidenciar la mejora sustancial en archivo de documentación, orden del efectivo, manejo de valores, control de stock, llenado de libros de bóveda, llenado de formularios PCC-01 (“Política Conozca a su Cliente”), armado y revisión de planillas diarias, numeración de comprobantes, tiempo máximo de atención al consumidor financiero, uso de buzón de seguridad, cumplimiento de límites operativos, control de sistemas de seguridad, etc.

En resumen, la capacitación trajo muy buenos resultados para todos, no solamente al que ingresaba, sino también a todos los que estaban dentro, por consiguiente, a la organización y su proyección hacia los consumidores financieros.

#### **5.1.5.5. Aspectos negativos.**

Con el pasar de los años y los cambios que se fueron suscitando en las Gerencias Nacionales de Operaciones y Recursos Humanos, surgieron algunas voces que decían que el proceso de capacitación de cajeros era muy largo, ya que el tiempo de reposición de personal se dilataba mucho, casi dos semanas, afectando así directamente a la atención de clientes en las agencias que requerían personal en el área operativa.

Lamentablemente, por decisión de las nuevas Gerencias, los diez días de capacitación para cajeros es reducido a 5, es decir que los contenidos deberían ser ajustados a 40 horas de capacitación esperando obtener los mismos resultados.

Vertiendo una opinión personal, en el momento que se adoptó esta medida, no me encontraba de acuerdo con ella ya que implicaba sacar material y quitarle peso a la capacitación, incluso era poner en riesgo todo lo conseguido. Por tal razón todo el contenido de capacitación fue ajustado y replanteado, tanto para cajeros como para los otros puestos de operaciones de agencia.

## **5.2. Adecuación del programa de inducción y capacitación de Cajeros de Banco Prodem S.A. bajo la modalidad a distancia (e-learning).**

Con los cambios ya adoptados y asimilados, se tuvo que ver otras alternativas para optimizar no solamente el tiempo de capacitación y los contenidos de los planes de capacitación, sino también la forma de llegar a los nuevos colaboradores de una manera que minimice costos de transporte, evite gastos en viáticos y hospedaje. Sobre todo, que esté acorde a la modernidad del mundo actual, hablo que plasmar las diferentes capacitaciones en una plataforma virtual, e-learning, donde se puedan vaciar todos los contenidos de las mallas curriculares, cursos normativos, encuestas, evaluaciones, características de nuevos productos, cambios en las normativas, etc. Y así llegar a todo el personal de Banco Prodem S.A. de una manera rápida y sencilla.

Indagando la optimización de los procesos de capacitación interna, durante las últimas gestiones se buscó la implementación de una plataforma de capacitación a distancia, sin embargo, no existían soluciones locales que tengan un producto adecuado a las demandas de la organización.

La capacitación a distancia debe ser una herramienta más que permita cumplir con los objetivos de formación de la institución, adaptándose a las características del personal que será capacitado a través de la herramienta.

En el mercado, existían ofertas de software para la administración de contenidos de capacitación, es decir, material enlatado para gestionar capacitación del personal de una forma automatizada. Sin embargo, por la especialización de la organización y el desarrollo de contenidos de capacitación interna, se hizo necesaria la implementación de una herramienta tecnológica que además permita el desarrollo de contenidos de capacitación de forma sencilla y eficiente.

Por este motivo, se realizó la búsqueda de empresas que además de permitir la administración de contenidos de capacitación y cursos a distancia, facilitara la gestión (creación, diseño y elaboración) de cursos de capacitación, con diversidad de recursos y manejo de tecnologías. Dicha búsqueda se realizó tanto a nivel nacional como internacional.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción de la propuesta escogida para dicho propósito:

| GESTOR DE CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN  | ADMINISTRADOR DE CONTENIDOS/RECURSOS/USUARIOS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar contenidos en base a la malla curricular</li> <li>• Crear cronogramas, videos, audios, gráficas, lúdicas, multievaluaciones y certificaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples contenidos que se adaptan a diferentes estilos de aprendizaje</li> <li>• Capacitación al propio ritmo del capacitado y retroalimentación de con el capacitador</li> </ul> |

Por la facilidad logística y de desplazamiento, se realizó una prueba del sistema en las diferentes agencias para probar su efectividad.

#### **5.2.1. Prueba piloto de conectividad.**

- Se habilitaron 2 usuarios por Agencia de la Sucursal La Paz – Oruro. Participó una muestra de 20 de 36 agencias.
- Se realizaron tres etapas:
  - Verificación de acceso a la plataforma,
  - Resultados individuales de acceso,
  - Resultados de concurrencia (prueba de esfuerzo con todos los usuarios ingresando en la plataforma al mismo tiempo).
- Se verificaron remotamente todos los tipos de acceso disponibles:
  - ADSL.
  - 4G.
  - Radio Base.
  - Fibra óptica.
  - Satelital.

De esta prueba, se identificaron problemas de conectividad en las agencias con enlace Satelital y 4G.

La alternativa de solución que la empresa presentó en ese entonces fue la aplicación de forma desconectada para las agencias que, a nivel nacional, presenten una baja velocidad de conexión.

Esta aplicación permitiría la visualización de contenidos y el acceso a todos los materiales de capacitación, sin estar en red. El paquete de capacitación estaba encriptado y con llaves de seguridad apropiadas y se realizará la actualización de contenidos e intercambio de información con las mencionadas agencias de forma coordinada y continua.

### **5.2.2. Ventajas y beneficios de la plataforma de capacitación a distancia.**

- Permite la administración de contenidos de capacitación desarrollado por Prodem en una plataforma ordenada y sistematizada. En ella podrán ser cargadas las mallas curriculares de los puestos de operaciones de agencias.
- Se podrá llegar a todo el personal con distintos temas de formación o información.
- Facilitará el control de capacitaciones tomadas por los colaboradores.
- Permitirá asociar el proceso de capacitación de los colaboradores con otros sistemas de desarrollo y desempeño del personal.
- Facilitará la difusión de información estandarizada para la ejecución correcta y alineada de procesos y procedimientos en los diferentes cargos de agencia.
- Disminuirá exponencialmente la inversión de Capacitación Interna, no siendo necesaria en la magnitud que actualmente se realiza, el traslado de personal de la Sucursal y Agencias para procesos de capacitación, etc.
- Incrementará proporcionalmente la cantidad de personas que participan de procesos de capacitación.
- Permitirá potenciar las competencias y mejorar las postulaciones de los candidatos a ascensos.

- Facilitará la toma de decisiones en la Gestión integral de recursos humanos, ya que el proceso alimentará a otros subsistemas, para analizar oportunidades de promoción, reubicación y desvinculación de personal, enfocando a la Unidad en la eficiencia y productividad.

### **5.2.3. Determinación de los objetivos del programa de inducción y capacitación de Cajeros bajo la modalidad a distancia (e-learning).**

#### **5.2.3.1. Objetivo Principal.**

Desarrollar e implementar una plataforma tecnológica para la formación técnica del personal de Banco Prodem S.A.

#### **5.2.3.2. Objetivos específicos.**

- 1) Estructurar, capturar, crear, almacenar y renovar el conocimiento de la Institución.
- 2) Gestionar el capital humano y masificar el “know how” de buenas prácticas.  
Capacitar a un gran número de colaboradores dispersos geográficamente.
- 3) Transmitir las buenas prácticas de modelos estructurados del conocimiento.

### **5.2.4. Contenido del programa de capacitación – malla curricular Cajero – presencial y distancia.**

Con la finalidad de optimizar el tiempo de capacitación presencial y al mismo tiempo darle el uso apropiado a la plataforma de capacitación a distancia, es que diseñé los contenidos de los planes de capacitación del puesto de cajero.

Todo el contenido fue validado por la Gerencia Nacional de Operaciones de Banco Prodem S.A. en sus dos partes, la capacitación presencial y la capacitación virtual, ambas complementarias.

A continuación, todo lo anteriormente mencionado:

## **CONTENIDO MALLA CURRICULAR -CAJERO**

### **1. CAJERO**

1.1. **Capacitación Virtual/Aula:** Está compuesta por los siguientes módulos:

- 1.1.1. **Normas de Seguridad del Boliviano**
- 1.1.2. **Normas de Seguridad del Dólar**
- 1.1.3. **Normas ASFI para la Atención en caja**
- 1.1.4. **Manejo y recuento de efectivo**
- 1.1.5. **Operativa interna de caja**
- 1.1.6. **Operativa productos y servicios**
- 1.1.7. **Servicios internos y externos**
- 1.1.8. **Llenado del formulario PCC-01**
- 1.1.9. **Manejo del sistema Microfinanzas.Net**
  - Giros Nacionales - Solicitud envío - Cajas
  - Giros Nacionales - Pago a destinatario
  - Pago por conceptos anticipados
  - Recuperación - Cajas
  - Pagos en Transito
  - Pago de Tarjeta de Crédito
  - Ingreso por recuperaciones de cobros móviles
  - Caja de Ahorro - Deposito Inicial
  - Caja de Ahorro - Deposito a Cuenta

- Caja de Ahorro - Retiro de Cuenta
- Servicio de Pago
- Servicio de Cobro
- Servicio Externo de Pago
- Servicio Externo de Cobro
- Servicio de Cobro de Seguros
- Servicios en línea
- Cambiar Moneda
- Retoma de Transacción
- Anulación de transacciones
- Entradas/Salidas Varios
- Dinero falso
- Transferencias entre Cajas
- Transferencias con Bóveda (Bolsa de dinero del cajero)

**1.1.10. Cierre de operaciones y armado del legajo diario**

**1.1.11. Mecanismos de seguridad en caja**

**1.1.12. Plan de Continuidad Operativa**

1.2. **Capacitación Presencial:** Complementaria a los temas previamente mencionados que deberá realizarse por 6 días en Agencia, bajo la responsabilidad del Supervisor de Operaciones asignado, considerando mínimamente los siguientes temas:

**1.2.1. Manejo del sistema Microfinanzas.net**

- Giros Nacionales - Solicitud envío - Cajas
- Giros Nacionales - Pago a destinatario
- Pago por conceptos anticipados
- Recuperación - Cajas

- Pagos en Transito
- Pago de Tarjeta de Crédito
- Ingreso por recuperaciones de cobros móviles
- Caja de Ahorro - Deposito Inicial
- Caja de Ahorro - Deposito a Cuenta
- Caja de Ahorro - Retiro de Cuenta
- Servicio de Pago
- Servicio de Cobro
- Servicio Externo de Pago
- Servicio Externo de Cobro
- Servicio de Cobro de Seguros
- Servicios en línea
- Cambiar Moneda
- Retoma de Transacción
- Anulación de transacciones
- Entradas/Salidas Varios
- Dinero falso
- Transferencias entre Cajas
- Transferencias con Bóveda (Bolsa de dinero del cajero)

#### **1.2.2. Manejo y recuento de efectivo**

- Desarrollo de técnica de recuento de efectivo
- Identificación de billetes falsos
- Identificación de montos
- Depuración de billetes

### **5.3. Diseño de la malla curricular para personal de agencia del área de operaciones.**

La funcionalidad en el desarrollo de mallas curriculares, por tipo de cargo, permite la comunicación, transmisión efectiva, segura, considerando las inteligencias múltiples de los colaboradores y sus características de estilos de aprendizaje: visuales, auditivos, kinestésicos, mediante una multiplicidad de opciones de creación y aplicación práctica que brinda las soluciones que tiene la plataforma de capacitación a distancia.

Algunos factores a considerar son:

- Permite transmitir conocimiento a los colaboradores, aumentando la eficiencia de la capacitación.
- Crear una comunidad para aprender, intercambiar experiencias, compartir información mediante cursos especializados.
- Disponer de una Biblioteca Virtual de documentos digitales, del conocimiento acumulado en la organización.
- Potenciar del conocimiento, mediante la transferencia de las buenas prácticas y modelos estructurados de conocimiento, a través de módulos independientes y complementarios.
- Llevar la capacitación a la acción y modificar sustancialmente los hábitos de formación. Supervisar y hacer seguimiento al desarrollo del conocimiento de los colaboradores

### **5.3.1. Contenido del programa – malla curricular de operaciones.**

A continuación, los contenidos diseñados por mi persona de los demás cargos del área de operaciones de agencia, tanto para la modalidad virtual como la presencial (ambas complementarias):

- Cajero Mayor.
- Servicio al Cliente.
- Supervisor de Operaciones.

## **CONTENIDO MALLAS CURRICULARES ÁREA OPERACIONES**

### **1. CAJERO MAYOR**

1.1. **Capacitación Virtual**: Está compuesta por los siguientes módulos:

#### **1.1.1. Normas y procedimientos de cajas y bóveda**

- Cambio de claves
- Apertura y cierre de bóveda y caja fuerte principal
- Material que debe ser custodiado en bóveda
- Resguardo de material monetario en bóveda y cajas
- Responsabilidades de custodio del material monetario y designación mediante memorándum
- Monitoreo de límites de efectivo
- Ingresos a bóveda en horario de atención al público
- Arqueos oficiales, sorpresivos, planificados y fortuitos cajas frecuencia mínima
- Tratamiento de efectivo falsificado o adulterado
- Reposición de fallas de caja
- Canje y fraccionamiento de material monetario
- Atención de operaciones en cajas
- Manual de selección de billetes
- Manejo de recibos oficiales
- Traspaso de efectivo de cajas a bóveda
- Traspaso de efectivo de bóveda a cajas
- Cierre de operaciones del día

#### **1.1.2. Normas y procedimientos de tesorería**

- Solicitud y preparación de remesa de agencias a sucursales

- Solicitud y preparación de remesas entre agencias.
- Entrega de remesas en agencias
- Recuento de remesas en agencia y sucursales
- Regularización de diferencias en el efectivo recontado

### **1.1.3. Normas y procedimientos para la operativa diaria de CAI**

- Responsabilidad del CAI internos y remotos
- Carga y retiro de efectivo de CAI
- Marcado de efectivo
- Montos para la carga y retiro de efectivo del CAI
- Control y arqueo de efectivo
- Periodo establecido para la carga
- Seguridad y retiro de efectivo y carga CAI
- Registro de eventos que causan daños físicos al CAI

### **1.1.4. Políticas normas y procedimientos para la atención de consumidores financieros**

- Principios de protección al consumidor financiero
- Atención al consumidor financiero
- Atención a personas con discapacidad
- Atención a personas no videntes
- Atención a personas analfabetas
- Tiempo de espera máximo en cajas

1.2. **Capacitación Presencial:** Deberá realizarse por 6 días considerando mínimamente los siguientes temas:

#### **1.2.1. Cajas y bóveda**

- Apertura y cierre de bóveda y caja fuerte principal
- Revisión del material que debe ser custodiado en bóveda
- Control de resguardo de material monetario en bóveda y cajas
- Monitoreo de límites de efectivo
- Procedimiento en ingresos a bóveda en horario de atención al público
- Prácticas en el tratamiento de efectivo falsificado o adulterado
- Atención de operaciones en cajas
- Selección de billetes
- Manejo de recibos oficiales
- Práctica en traspaso de efectivo de cajas a bóveda

- Práctica en traspaso de efectivo de bóveda a cajas
- Práctica en cierre de operaciones del día

## **2. SERVICIO AL CLIENTE**

2.1. **Capacitación Virtual:** Está compuesta por los siguientes módulos:

### **2.1.1. Normas y procedimientos de cajas de ahorro**

- 2.1.1.1. Documentos para apertura de caja de ahorro y operaciones en caja
- 2.1.1.2. Guía operativa registro ficha de datos-formulario alta de clientes
- 2.1.1.3. Guía operativa consulta a listas internacionales de control
- 2.1.1.4. GO-UIF-002 registro de clientes con actividad económica de características especiales en snif-01
- 2.1.1.5. GO-UIF-004 alta de clientes jurídicos
- 2.1.1.6. Ficha de productos y servicios
  - 2.1.1.6.1. CAHO PRO CUENTA AHORRO VOLUNTARIO
  - 2.1.1.6.2. CAHO PRO CUENTA EMPLEADO PRODEM
  - 2.1.1.6.3. CAHO PRO CUENTA
  - 2.1.1.6.4. CAHO PRO RENTABLE
  - 2.1.1.6.5. CAHO PRODEM PLUS
  - 2.1.1.6.6. CAHO PROEDUCA
  - 2.1.1.6.7. CAHO PROTECCIÓN
- 2.1.1.7. Opciones de cuentas de caja de ahorro (moneda, opciones de uso, formas de manejo, intereses, productos de CAHO)
- 2.1.1.8. Secreto bancario
- 2.1.1.9. Impuestos a intereses, retención del RC-IVA
- 2.1.1.10. Apertura de cuenta de CAHO con libreta o con TI para personas naturales, individuales, indistintas o conjuntas.(conjuntas sin TI)
- 2.1.1.11. Armado de file y archivo de documentación de cuentas nuevas.
- 2.1.1.12. Alta y baja de titulares en cuenta de caja de ahorro
- 2.1.1.13. Fallecimiento de titular
- 2.1.1.14. Archivo de documentación del proceso
- 2.1.1.15. Modificación de datos de cuentas de CAHO
- 2.1.1.16. Notas de débito a cuenta de CAHO persona natural y jurídica
- 2.1.1.17. Transferencias LIP-ACH
- 2.1.1.18. Débitos automático
- 2.1.1.19. Cierre de CAHO, archivo de documentación en el file
- 2.1.1.20. Generación y archivo de reporte de apertura de cuentas de CAHO
- 2.1.1.21. Generación y archivo de reporte de cierre y prescripción de cuentas de CAHO

- 2.1.1.22. Créditos en cuenta de CAHO u operaciones múltiples con cheque ajeno
- 2.1.1.23. Reposición de TI por daño, extravío, sustracción o reemplazo
- 2.1.1.24. Renovación de TI por vencimiento
- 2.1.1.25. Emisión de extractos, emisiones de otros documentos según tarifarios vigentes"

### **2.1.2. Normas y Procedimientos Depósito a Plazo Fijo**

- 2.1.2.1. Ficha de productos y servicios: Depósito a plazo fijo  
PROYECCION
- 2.1.2.2. Condiciones de constitución
- 2.1.2.3. Intereses
- 2.1.2.4. Apertura, cancelación
- 2.1.2.5. Resguardo de documentación de apertura de DPF
- 2.1.2.6. Transferencia de titularidad para DPF desmaterializados
- 2.1.2.7. Renovación de DPF
- 2.1.2.8. Fraccionamiento de DPF
- 2.1.2.9. Redenciones anticipadas
- 2.1.2.10. Pignoración y suspensión de pignoración de DPF
- 2.1.2.11. Fallecimiento de un titular
- 2.1.2.12. Anulación de DPF desmaterializado
- 2.1.2.13. Cancelación de intereses periódicos.
- 2.1.2.14. Generación y archivo de reportes de aperturas de DPF
- 2.1.2.15. Generación y archivo de reportes de DPF cancelados y prescritos

### **2.1.3. Normas y Procedimientos de Giros**

- 2.1.3.1. Requisitos (remitente y destinatario)
- 2.1.3.2. Identificación para el pago
- 2.1.3.3. Excepciones para el pago
- 2.1.3.4. Modificaciones
- 2.1.3.5. Reversiones de giro
- 2.1.3.6. Desbloqueo de giros

### **2.1.4. Políticas, Normas y Procedimientos para registro de instrumentos electrónicos de pago**

- 2.1.4.1. Requisitos para habilitación de banca por internet
  - 2.1.4.1.1. Persona natural
  - 2.1.4.1.2. Persona jurídica
- 2.1.4.2. Resguardo de la documentación

- 2.1.4.3. Lineamientos generales para tarjetas de débito
- 2.1.4.4. Remisiones mensuales de TI dañadas, remplazadas y devueltas por fallas.

#### **2.1.5.GO-NEG-001-Guía operativa para la administración de microseguros**

- 2.1.5.1. PRODEM VIDA (Requisitos de apertura, Certificado de microseguro, Cambio de beneficiario, Siniestros, Resguardo de documentación)
- 2.1.5.2. PRODEM BIENES (Requisitos de apertura, Certificado de microseguro, Cambio de beneficiario, Siniestros, Resguardo de documentación)
- 2.1.5.3. PRODEM SALUD (Requisitos de apertura, Certificado de microseguro, Cambio de beneficiario, Siniestros, Resguardo de documentación)

#### **2.1.6.Políticas normas y procedimientos para la atención de consumidores financieros**

- 2.1.6.1. Principios de protección al consumidor financiero
- 2.1.6.2. Atención al consumidor financiero
- 2.1.6.3. Atención a personas con discapacidad
- 2.1.6.4. Atención a personas no videntes
- 2.1.6.5. Atención a personas analfabetas
- 2.1.6.6. Tiempo de espera máximo en cajas
- 2.1.6.7. Plan de contingencia de ordenador de filas

#### **2.1.7.Políticas normas y procedimientos de Punto de Reclamo**

- 2.1.7.1. Atención de reclamos de los consumidores financieros
- 2.1.7.2. Canales de recepción de reclamos en primera instancia
- 2.1.7.3. Recepción y atención de reclamos
- 2.1.7.4. Registro y análisis de respuesta a reclamos
- 2.1.7.5. Entrega de la respuesta

#### **2.1.8.Políticas normas y procedimientos de fondo fijo y gastos administrativos**

- 2.1.8.1. Normas de Fondo Fijo en agencias
- 2.1.8.2. Normas de Gastos administrativos

#### **2.1.9.Normas y procedimientos para la operativa diaria de CAI**

- 2.1.9.1. Responsabilidad del CAI internos y remotos

- 2.1.9.2. Carga y retiro de efectivo de CAI
- 2.1.9.3. Marcado de efectivo
- 2.1.9.4. Montos para la carga y retiro de efectivo del CAI
- 2.1.9.5. Control y arqueo de efectivo
- 2.1.9.6. Periodo establecido para la carga
- 2.1.9.7. Seguridad y retiro de efectivo y carga CAI
- 2.1.9.8. Registro de eventos que causan daños físicos al CAI

2.2. **Capacitación Presencial:** Deberá realizarse por 6 días considerando mínimamente los siguientes temas:

**2.2.1. Caja de ahorro.**

- 2.2.1.1. Prácticas en apertura de Caja de Ahorro
- 2.2.1.2. Revisión de documentación, armado de carpeta, archivo de carpeta

**2.2.2. Depósitos a Plazo Fijo**

- 2.2.2.1. Prácticas en apertura de Depósitos a Plazo Fijo
- 2.2.2.2. Revisión de documentación, armado de carpeta, archivo de carpeta

**2.2.3. Giros**

- 2.2.3.1. Atención a clientes.

**2.2.4. Microseguros**

- 2.2.4.1. Apertura
- 2.2.4.2. Emisión de póliza

**3. SUPERVISOR DE OPERACIONES**

3.1. **Capacitación Virtual:** Está compuesta por los siguientes módulos:

**3.1.1. Normas y procedimientos de cajas y bóveda**

- 3.1.1.1. Cambio de claves
- 3.1.1.2. Apertura y cierre de bóveda y caja fuerte principal
- 3.1.1.3. Material que debe ser custodiado en bóveda
- 3.1.1.4. Resguardo de material monetario en bóveda y cajas
- 3.1.1.5. Responsabilidades de custodia del material monetario y designación mediante memorándum
- 3.1.1.6. Monitoreo de límites de efectivo
- 3.1.1.7. Ingresos a bóveda en horario de atención al público
- 3.1.1.8. Arqueos oficiales, sorpresivos, planificados y fortuitos de bóveda y cajas frecuencia mínima
- 3.1.1.9. Tratamiento de efectivo falsificado o adulterado

- 3.1.1.10.Reposición de fallas de caja
- 3.1.1.11.Canje y fraccionamiento de material monetario
- 3.1.1.12.Atención de operaciones en cajas
- 3.1.1.13.Manual de selección de billetes
- 3.1.1.14.Manejo de recibos oficiales
- 3.1.1.15.Depósitos y retiros de montos mayores de acuerdo a la estructura de la agencia.
- 3.1.1.16.traspaso de efectivo de cajas a bóveda
- 3.1.1.17.Traspaso de efectivo de bóveda a cajas
- 3.1.1.18.control en el llenado de formularios PCC01
- 3.1.1.19.Registro de saldos a favor de clientes
- 3.1.1.20.cierre de operaciones del día

### **3.1.2.Normas y procedimientos de tesorería**

- 3.1.2.1. Solicitud y preparación de remesa de agencias a sucursales
- 3.1.2.2. Solicitud y preparación de remesas entre agencias.
- 3.1.2.3. Entrega de remesas en agencias
- 3.1.2.4. Recuento de remesas en agencia y sucursales
- 3.1.2.5. Regularización de diferencias en el efectivo recontado

### **3.1.3.Normas y procedimientos para la operativa diaria de CAI**

- 3.1.3.1. Responsabilidad del CAI internos y remotos
- 3.1.3.2. Carga y retiro de efectivo de CAI
- 3.1.3.3. Marcado de efectivo
- 3.1.3.4. Montos para la carga y retiro de efectivo del CAI
- 3.1.3.5. Control y arqueo de efectivo
- 3.1.3.6. Periodo establecido para la carga
- 3.1.3.7. Seguridad y retiro de efectivo y carga CAI
- 3.1.3.8. Registro de eventos que causan daños físicos al CAI

### **3.1.4.Guía para la organización interna de agencias**

- 3.1.4.1. Exposición de avisos en agencia
- 3.1.4.2. Señalética en cajas
- 3.1.4.3. Señalética en CAI
- 3.1.4.4. Archivo y custodia de documentación
- 3.1.4.5. Resguardo de materiales en el área de cajas
- 3.1.4.6. Prohibiciones durante el horario de trabajo
- 3.1.4.7. Escritorios limpios

### **3.1.5. Políticas normas y procedimientos para la atención de consumidores financieros**

- 3.1.5.1. Principios de protección al consumidor financiero
- 3.1.5.2. Atención al consumidor financiero
- 3.1.5.3. Atención a personas con discapacidad
- 3.1.5.4. Atención a personas no videntes
- 3.1.5.5. Atención a personas analfabetas
- 3.1.5.6. Tiempo de espera máximo en cajas

### **3.1.6. Conceptos , funciones, recomendaciones**

- 3.1.6.1. Prevención y cumplimiento
  - 3.1.6.1.1. Normativa de prevención LGI, FT y/o DP
  - 3.1.6.1.2. DS 910-reglamento de régimen sanciones relacionados a LGI FT y/o DP
  - 3.1.6.1.3. Clientes PEP's y formulario GNPC-04
  - 3.1.6.1.4. Llenado de formulario SNIF-01 y PCC-01 errores y recomendaciones
- 3.1.6.2. Funciones en el área
  - 3.1.6.2.1. Gestión de personal
  - 3.1.6.2.2. Control de Ítems (reposiciones)
  - 3.1.6.2.3. Régimen disciplinario
  - 3.1.6.2.4. Sanciones
  - 3.1.6.2.5. Comisión mixta
  - 3.1.6.2.6. Desvinculados
  - 3.1.6.2.7. EPP (Evaluación de Periodo de Prueba)
  - 3.1.6.2.8. EPAC (Evaluación de periodo de Adecuación al cargo)
  - 3.1.6.2.9. Vacaciones
  - 3.1.6.2.10. Capacitación (Backup)
- 3.1.6.3. Tesorería
  - 3.1.6.3.1. Recomendaciones e importancia de la selección de billetes
  - 3.1.6.3.2. Recomendaciones respecto a la recepción de cheques
  - 3.1.6.3.3. Recomendaciones con el envío y recepción de remesas

### **3.1.7. Normas y circulares ASFI**

- 3.1.7.1. Canje, Fraccionamiento
- 3.1.7.2. Tiempo de espera máximo
- 3.1.7.3. Atención preferente
- 3.1.7.4. Atención a personas con discapacidad visual

### **3.1.8. Importancia de las funciones del SO - recomendaciones generales**

- 3.1.8.1. Administración de Sistemas Externos (Servicios)
- 3.1.8.2. Administración de Usuarios (MF.NET y Servicios Externos)
- 3.1.8.3. Operativa de Tarjetas Inteligentes

### **3.1.9. Servicio y atención al cliente (interno y externo)**

- 3.1.9.1. Manejo de conflictos
- 3.1.9.2. Liderazgo y motivación al equipo de trabajo

### **3.2. Capacitación Presencial: Deberá realizarse por 6 días considerando mínimamente los siguientes temas:**

#### **3.2.1. Prácticas en procedimientos de cajas y bóveda**

- 3.2.1.1. Cambio de claves
- 3.2.1.2. Apertura y cierre de bóveda y caja fuerte principal
- 3.2.1.3. Material que debe ser custodiado en bóveda
- 3.2.1.4. Resguardo de material monetario en bóveda y cajas
- 3.2.1.5. Responsabilidades de custodia del material monetario y designación mediante memorándum
- 3.2.1.6. Monitoreo de límites de efectivo
- 3.2.1.7. Ingresos a bóveda en horario de atención al público
- 3.2.1.8. Arqueos oficiales , sorpresivos, planificados y fortuitos de bóveda y cajas frecuencia mínima
- 3.2.1.9. Tratamiento de efectivo falsificado o adulterado
- 3.2.1.10. Reposición de fallas de caja
- 3.2.1.11. Canje y fraccionamiento de material monetario
- 3.2.1.12. Atención de operaciones en cajas
- 3.2.1.13. Manual de selección de billetes
- 3.2.1.14. Manejo de recibos oficiales
- 3.2.1.15. Depósitos y retiros de montos mayores de acuerdo a la estructura de la agencia.
- 3.2.1.16. traspaso de efectivo de cajas a bóveda
- 3.2.1.17. Traspaso de efectivo de bóveda a cajas
- 3.2.1.18. control en el llenado de formularios PCC01
- 3.2.1.19. Registro de saldos a favor de clientes
- 3.2.1.20. Cierre de operaciones del día

## CONCLUSIONES

- a. El plantear, desarrollar y poner en producción un programa de capacitación para nuevos funcionarios, desde mis funciones como Analista Nacional de Capacitación, facilitó la incorporación y adecuación al puesto del nuevo funcionario.
- b. La implementación del curso de inducción (código de ética, código de conducta, valores, misión y visión) coadyubaron a familiarizar al nuevo trabajador con Banco Prodem S.A. y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas y sobre todo poder identificarse con la organización que representa desde su puesto de trabajo.
- c. Ya que el proceso de Inducción se efectúa al iniciar el trabajo del nuevo funcionario, se pudo identificar que se evitan los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa han entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.
- d. El definir los contenidos de las mallas de capacitación para el personal de operaciones con cargo de agencia de manera conjunta, entre el autor del presente documento y los líderes del área, alineó conocimientos en base a la normativa vigente para que a nivel nacional se tenga un único instrumento de capacitación dando fin a las malas prácticas de transmisión de conocimiento.
- e. Con la puesta en marcha de la inducción y capacitación para la formación inicial en el puesto de cajero, se consolidó el primer paso para construir una serie de

- opciones de capacitación, me refiero a las otras mallas curriculares de los cargos restantes.
- f. Las mallas curriculares fueron implementadas con el principal fin de brindar opciones a los funcionarios de Banco Prodem S.A. para su desarrollo y crecimiento en la organización, ya que están abiertas a cualquier funcionario sin importar su cargo. Es decir que, si alguien quiere postular a otro cargo, debe recurrir a la malla curricular específica puesto que, para Recursos Humanos, será requisito la aprobación de toda la malla para participar del proceso de ascenso o cambio de área.
  - g. Con las capacitaciones de la malla curricular implementadas a una plataforma virtual, se consiguió llegar con mayor facilidad y rapidez al funcionario, tanto del área urbana como del área rural, en cualquier lugar del país y dando fundamentalmente igualdad de condiciones.

## **RECOMENDACIONES**

- a. Por la dinamicidad del trabajo y los cambios que surjan en las normativas, por razones estratégicas de la organización, se recomienda realizar constantemente la actualización de los contenidos de las mallas curriculares de los cargos de agencia del área de operaciones.
- b. Generar espacios e instrumentos para recopilación e intercambios de ideas de mejoramiento continuo, partiendo de la alta Gerencia y terminando en las agencias de las diferentes sucursales.

- c. Desarrollar un plan de carrera para promover el desarrollo personal.
- d. Considerando que las nuevas generaciones tienen una mentalidad más fresca, son muy prácticos, se adaptan a las circunstancias y les interesa mucho la tecnología (generación Millennials y generación Z), se recomienda habilitar la plataforma de capacitación a distancia en dispositivos móviles (celulares, tabletas, etc), ya que por ahora solo se cuenta con la accesibilidad a la misma desde un equipo estacionario del Banco. Para ello será necesario considerar los dos grandes sistemas operativos de hoy en día, me refiero a Android e IOS para continuar con el principio de igualdad con el que inició el proyecto a distancia.
- e. Potenciar la plataforma de capacitación a distancia para transmitir conocimientos de diferentes temas y áreas de la organización, por ejemplo:
  - Capacitaciones normativas: Primeros Auxilios, Prevención de Incendios y uso de extintores, Lavado de dinero y Legitimación de ganancias ilícitas, Derechos del consumidor financiero y Punto de Reclamo, etc.
  - Capacitación Interna: Nuevos productos y servicios, campañas de crecimiento de captaciones, actualizaciones a las normas de crédito, actualizaciones a las normas de operaciones, etc.
- f. Se recomienda la rotación del personal encargado de las capacitaciones a nivel nacional con el principal objetivo de mantener actualizados sus conocimientos.
- g. Implementación de evaluaciones de aprendizaje y de reacción a la capacitación en la plataforma de capacitación a distancia para los cursos presenciales. Logrando así que no gaste papel, modernizando el proceso de evaluación de conocimientos y

agilizando la emisión de reportes de capacitación mismos que se obtendrán de manera casi inmediata.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cabezas Banda, E. (2006).  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1108/1/22101.pdf>. Obtenido de Medición de los beneficios económicos en el proceso de capacitación de una empresa, a través del método ROI (return-on-investment): caso Volkswagen, Alemania. 4. Camacho Reyes, C. S. (s.f.). <http://saskiacamacho.jimdo.com>. Obtenido de Necesidades de Capacitación, Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace.
2. Castañeda Sara, (2009). *Communicare Newspaper*. Recuperado el 2013, de [http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79:capacitacion](http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacion)
3. Empresarial, L. &. (s.f.).  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>. Obtenido de En defensa de la capacitación.
5. Galván, B. (6 de abril de 2011). <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-delcapital-humano.html>. Obtenido de capacitación.
6. Harold, K. (1999). *Administración una perspectiva global*. McGrawHill.
7. <http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-del-trabajo/1194apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>. (s.f.). Obtenido de capacitación y teorías de aprendizaje.
8. ISO, S. C. (30 de 10 de 2009). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN. ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Ginebra, Suiza.
9. Luis Gómez - Mejía, D. B. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
10. Merino, M. G. (16 de enero de 2013).  
<http://mariagmerino.blogspot.com/2013/01/tusempleados-solo-trabajan-por-dinero.html>.
11. Ortiz, T. (febrero de 2012). *ENFOQUE ESTRUCTURAL DE LA CAPACITACIÓN*. Obtenido de <http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-estructural-de-la-capacitacion.html>
14. Ortiz, T. (febrero de 2012). *ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN*. Obtenido de <http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-sistematico-de-la-capacitacion.html>
15. Peter Senge.(1990). *LA QUINTA DISCIPLINA. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*
16. Frederic Laloux (abril 2016). *REINVENTAR LAS ORGANIZACIONES*.

# **ANEXOS**

**Anexo 1****PROTOCOLO DE ENTREVISTA  
DNC DRH/00**

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| <b>AREA:</b>         |  |  |
| <b>RESPONSABLE:</b>  |  | <b>CARGO:</b>  |
| <b>ANALISTA DPH:</b> |  | <b>FECHA:</b>  |

En la entrevista se deben analizar los siguientes tópicos:

| <b>INDICADORES</b>  | <b>PREGUNTAS</b>   |
|---|--|
| Objetivos Estratégicos.                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por favor describe cuales son los objetivos del Área/Sucursal para este año?</li> <li>2. ¿De qué manera estos objetivos se relacionan con los objetivos estratégicos de PRODEM?</li> <li>3. ¿Cuál es el plazo máximo para lograr cada objetivo?</li> </ol>             |
| Metas.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Cuáles son los indicadores para medir los objetivos descritos?</li> <li>5. ¿Has establecido metas para estos indicadores? ¿Cuáles son?</li> <li>6. ¿Qué indicador o evidencia demostrará la consecución del objetivo?</li> </ol>                                      |
| Prioridades.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. De los objetivos descritos ¿Cuáles son los más importantes o prioritarios de tu Área/Sucursal para este año? ¿Por qué?</li> <li>8. ¿Hay proyectos o programas de gran importancia que se deben ejecutar en este año? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?</li> </ol> |
| Principales dificultades y brechas a cubrir en el área.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Hay algún tema que por varias razones no se ha podido concretar aún?</li> <li>10. ¿Qué temas están pendientes de ejecutar en tu Área/Sucursal?</li> </ol>   |
| Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo. | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Desde tu punto de vista ¿Qué habilidades o conocimientos necesita reforzar tu equipo?, ¿Por qué?</li> <li>12. ¿Hay algún tema donde tu equipo de trabajo necesite ser capacitado?, ¿Por qué?</li> </ol>   |

|  |   |
|--|---|
|  | consideras que es una necesidad y cómo se relaciona esto con las necesidades del Área/Sucursal?   |
| Planes de desarrollo dentro del área.    | <p>13. ¿Existe en tu Área/Sucursal algún plan de desarrollo del equipo? u ¿Otros planes similares? (planes de incentivos, de delegación, de promoción, de capacitación, de traslado, etc.)</p> <p>14. ¿Qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de PRODEM?</p> |
| Expectativas respecto al proceso de DENC | <p>15. ¿Cuáles son tus expectativas respecto al proceso de Capacitación en PRODEM?</p> <p>16. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso?</p> <p>17. ¿De qué manera esperas que beneficie a tu Área/Sucursal?</p> <p>18. ¿Tienes alguna sugerencia?</p>  |
| Otros comentarios.                       | 19. ¿Tienes alguna pregunta adicional o comentario que desees realizar respecto al tema que hemos abordado?   |

**Anexo 2****ENTREVISTA DE DNC  
DNC DRH/01**

|                       |  |                 |               |
|-----------------------|--|-----------------|---------------|
| <b>AREA/SUCURSAL:</b> |  | <b>PAGINAS:</b> | <b>1 de 2</b> |
| <b>RESPONSABLE:</b>   |  | <b>CARGO:</b>   |               |
| <b>ANALISTA DRH:</b>  |  | <b>FECHA:</b>   |               |

1. Por favor describe cuales son los objetivos del Área/Sucursal para este año?
2. ¿De qué manera estos objetivos se relacionan con los objetivos estratégicos de PRODEM?
3. ¿Cuál es el plazo máximo para lograr cada objetivo?
4. ¿Cuáles son los indicadores para medir los objetivos descritos?
5. ¿Has establecido metas para estos indicadores? ¿Cuáles son?
6. ¿Qué indicador o evidencia demostrará la consecución del objetivo?
7. De los objetivos descritos ¿Cuáles son los más importantes o prioritarios de tu Área/Sucursal para este año? ¿Por qué?
8. ¿Hay proyectos o programas de gran importancia que se deben ejecutar en este año? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?
9. ¿Hay algún tema que por varias razones no se ha podido concretar aún?
10. ¿Qué temas están pendientes de ejecutar en tu Área/Sucursal?
11. Desde tu punto de vista ¿Qué habilidades o conocimientos necesita reforzar tu equipo?, ¿Por qué?
12. ¿Hay algún tema donde tu equipo de trabajo necesite ser capacitado?, ¿Por qué consideras que es una necesidad y cómo se relaciona esto con las necesidades del Área/Sucursal?
13. ¿Cuáles son tus expectativas respecto al proceso de Capacitación en PRODEM?
14. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso?
15. ¿De qué manera esperas que beneficie a tu Área/Sucursal?
16. ¿Tienes alguna sugerencia?



**Anexo 4****APRECIACIONES SUBJETIVAS Y PUNTUALIZACION DE COMPORTAMIENTO  
DNC DRH/02**AREA: RESPONSABLE: CARGO: ANALISTA DRH: FECHA: 

| <b>APRECIACIONES<br/>SUBJETIVAS</b>   | <b>COMPORTAMIENTOS<br/>PUNTUALIZADOS</b>   |
|---|--|
| <i>Describe los comportamientos o acciones que ha observado.</i>  | <i>Describe los comportamientos o acciones que debería mostrarse.</i>  |
| Cuando atiende a un cliente:<br>No le saluda en 1º lugar<br>Demora en hacer contacto visual<br>No sonríe<br>Mantiene el ceño fruncido | Cuando atiende a un cliente:<br>Saluda en 1º lugar<br>Establece contacto visual<br>Sonríe<br>Mantiene el ceño relajado |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |



**Anexo 6**

**MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
DNC DRH/04**

AREA:



RESPONSABLE:

CARGO:

ANALISTA DRH:

FECHA:

| INIATIVAS DE CAPACITACION                                   | INDICADORES A IMPACTAR (NIVEL 4)   | DESEMPEÑOS ESPERADOS (NIVEL 3)   | NECESIDADES DE APRENDIZAJE (NIVEL 2)                         | DIRIGIDO A:                    |
|---|--|--|--|--------------------------------|
| Detalle de los programas de formación que se identificaron. | Los indicadores del objetivo y que serán impactados por la acción de capacitación. | Las acciones que los participantes deben realizar cuando regresen del curso. | Las tareas que los participantes deben aprender en el curso. | Los participantes del programa |
|   |  |  |  |                                |
|   |  |  |  |                                |
|   |  |  |  |                                |
|   |  |  |  |                                |

**Anexo 7****MATRIZ DE DATOS DEL PROGRAMA  
DENC DRH/05**

|              |  |
|--------------|--|
| <b>AREA:</b> |  |
|--------------|--|



|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>RESPONSABLE:</b> |  |
|---------------------|--|

|               |  |
|---------------|--|
| <b>CARGO:</b> |  |
|---------------|--|

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>ANALISTA DRH:</b> |  |
|----------------------|--|

|               |  |
|---------------|--|
| <b>FECHA:</b> |  |
|---------------|--|

**DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

|   |  |
|---|--|
| <b>NOMBRE DEL CURSO:</b>                |  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:</b>        |  |
| <b>DURACIÓN DEL CURSO:</b>              |  |
| <b>RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN:</b> |  |