



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO
PARA LOS GESTORES
DE PARTICULARES
EN BBVA PROVINCIAL
OFICINA GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Autora: Melissa González
C.I.: V-17.216.346

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO
PARA LOS GESTORES
DE PARTICULARES
EN BBVA PROVINCIAL
OFICINA GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autora: Melissa González
C.I.: V-17.216.346
Tutora: Lic. Francis Lagardera

San Diego, Noviembre de 2015

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE.....		v
LISTA DE TABLAS.....		vi
LISTA DE GRÁFICOS		vii
RESUMEN INFORMATIVO.....		viii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA	
	1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
	1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
	1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
	1.3.1 Objetivo General.....	8
	1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
	1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
II	MARCO TEÓRICO	
	2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
	2.2 BASES TEÓRICAS.....	14
	2.3 BASES LEGALES.....	34
	2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	40
III	MARCO METODOLÓGICO	
	3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
	3.2 FASES METODOLÓGICAS.....	41
	3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	42
	3.2.2 Fase II: Determinación de la factibilidad.....	43
	3.2.3 Fase III: Diseño del programa.....	44

IV	RESULTADOS	
	4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
V	PROPUESTA	
	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.....	61
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	87
	REFERENCIAS	88
	ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	pp.
1	Servicio del Área de Negocio.....	46
2	Procedimiento Correcto.....	47
3	Procedimiento a Seguir.....	48
4	Maneja Correctamente el Manual Operativo.....	49
5	Tiempo de Respuesta.....	50
6	Apoyo que brinda el Servicio Central.....	51
7	Portal de Internet.....	52
8	Barreras de Comunicación.....	53
9	Aplicación del Programa.....	54
10	Calidad del Desempeño.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	CONTENIDO	pp.
1	Servicio del Área de Negocio.....	46
2	Procedimiento Correcto.....	47
3	Procedimiento a Seguir.....	48
4	Maneja Correctamente el Manual Operativo.....	49
5	Tiempo de Respuesta.....	50
6	Apoyo que brinda el Servicio Central.....	51
7	Portal de Internet.....	52
8	Barreras de Comunicación.....	53
9	Aplicación del Programa.....	54
10	Calidad del Desempeño.....	55



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES
DE PARTICULARES EN BBVA PROVINCIAL
OFICINA GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Autora: Melissa González

Tutora: Lic. Francis Lagardera
San Diego, Noviembre del 2015

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación se encuentra fundamentada en diseñar un Programa de Adiestramiento dirigido a los Gestores de Particulares de BBVA Provincial oficina Guacara, que permita elevar el nivel de desempeño del trabajador, llevándolo a obtener mejores resultados en cuanto a productividad, calidad y eficiencia. Su objetivo principal es analizar el tema objeto de estudio y proporcionar una herramienta útil que pueda utilizar en todo momento para mantener al personal capacitado. Con este estudio se pretende detectar las necesidades de adiestramiento que poseen estos gestores e implementar un programa de adiestramiento que les permita cubrir esas necesidades. En cuanto a la metodología se seleccionó la modalidad de proyecto factible apoyado en un diseño de campo y el tipo de investigación utilizada corresponde a un nivel de estudio descriptivo. La población está compuesta por 10 Gestores, quienes serán objeto de estudio. La técnica e instrumento para recolectar información será aplicar un cuestionario dividido en 3 partes, la primera contiene preguntas de selección, la segunda preguntas cerradas y la última con preguntas abiertas, la presentación de los resultados fue a través de gráficos circulares; se concluye que el adiestramiento forma parte esencial y fundamental de cualquier empresa ya que permite el desarrollo de las actividades de manera eficiente, por tal motivo se recomienda la implementación de éste programa de adiestramiento para mejorar el desempeño de los Gestores.

Descriptor: Adiestramiento, Programa de adiestramiento, Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

En cualquier organización el Recurso Humano es un elemento de gran importancia para desarrollar y lograr los objetivos y metas que ayudan y permiten alcanzar la misión propuesta. La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar la capacitación humana requerida para una organización y permite desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y en el entorno donde se desenvuelve.

Es necesario que el Recurso Humano esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar, actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes a su cargo.

El adiestramiento es importante para cualquier área, si se aplica de manera correcta y constante en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados capacitados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su cargo. Las personas que estén bien capacitadas logran mantener una calidad de servicio acorde a lo que se requiere para su cargo.

Ante los retos de cambio que enfrentan las organizaciones, la capacitación y el adiestramiento es una de las áreas que requiere especial interés, ya que mediante ésta el personal adquiere los conocimientos teóricos, técnicos y administrativo que le permitan desempeñar eficientemente su trabajo, logrando un desarrollo personal y profesional, una motivación y satisfacción laboral, lo cual posibilita el logro de las metas de la organización y a su vez una satisfacción del personal.

Es por ello que esta investigación pretende elaborar un programa de adiestramiento aplicado en BBVA PROVINCIAL, Sede Guacara, empresa dedicada a ofrecer servicios y productos financieros tanto para clientes comerciales y empresariales como a clientes corporativos y personas naturales, ofreciendo para ellos soluciones acorde a sus necesidades así como de manera confiable y segura, y que a su vez permite brindarles una excelente atención, basada en un trato personalizado.

Por tal motivo el objetivo de esta investigación es proponer un programa de adiestramiento dirigido a los Gestores de Particulares de BBVA PROVINCIAL, Sede Guacara. Dicha propuesta permite aplicar técnicas de adiestramiento que proporcionen el desarrollo y la capacitación de estos Gestores, para así lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en la empresa y a la vez fomentar el más alto compromiso con el cargo que desempeña.

Para una mayor comprensión, esta investigación se divide en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado, El Problema, el cual incluye el planteamiento del problema, describe la situación actual de la investigación desde un ámbito general para luego abordar un aparte más específica, la formulación que se plantea en forma de interrogante, la cual da inicio a todo el contenido; también se comentará sobre el objetivo general y los objetivos específicos a ser alcanzados en ésta investigación, las metas propuestas y su justificación mediante la cual se establecen las causas que originaron la necesidad de crear un programa de adiestramiento.

Capítulo II, está compuesto por el Marco Teórico, con diferentes apoyos documentales de investigaciones anteriores sobre el tema a tratar, para que con los mismos se pueda dar una mayor y mejor visión de los puntos involucrados a la materia de la propuesta de estudio de esta investigación. Las bases teóricas que sustentan la investigación y los términos básicos para una clara interpretación del contenido.

Capítulo III, lo conforma el Marco Metodológico, aquí se describe en detalle la naturaleza de la investigación, así como la metodología utilizada, para la recopilación de datos necesarios para la investigación, también se presenta el tipo y diseño de la investigación como también el desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

Capítulo IV, el mismo está constituido por el análisis de los resultados de las fases planteadas en el Capítulo III, como los resultados de los gráficos con sus tabulaciones y análisis de los mismos.

Capítulo V, integrado por las conclusiones obtenidas en dicha investigación, así como las recomendaciones dadas, para que esta investigación sirva de base a otras empresas.

Por último las referencias, incluye las fuentes que han sido citadas o comentadas en el trabajo. Ésta lista se presenta ordenada alfabéticamente y los anexos correspondientes, cumpliendo así con las normas establecidas para la realización del estudio, en ellas se observan las referencias impresas y electrónicas que apoyan dicho estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. Los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos de la empresa, es por ello que la empresa debe contar con un departamento de recursos humanos, que le permita la administración de la misma.

En este sentido Schermerhor, J; Hunt, J y Osborn, R. (2003 p. 240), afirman que; “Administración de Recursos Humanos es el proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía”. Por lo tanto las organizaciones empresariales buscan sobrevivir ante un entorno sumamente competitivo y cambiante apoyándose en estrategias que puedan diferenciarles del resto.

Actualmente las organizaciones se encuentran en grandes y continuas transformaciones que están cambiando el modo de operar, en donde la tecnología opera como un verdadero desestabilizador de las instituciones, frente a su fuerte efecto innovador, desequilibrando las estructuras vigentes y creando soluciones nuevas.

Como consecuencia de estas innovaciones, se ha generado una agresiva competencia entre las organizaciones, el cual no está fundamentado única y exclusivamente en el factor relativo a la calidad de los productos o servicios, sino también en el desarrollo de los recursos humanos; llegando inclusive al extremo de que muchos autores lo consideren como el activo más valioso de la organización.

En este orden de ideas, Villegas (1998) afirma que: “Desde cualquier ángulo que se enfoque el funcionamiento organizacional, siempre se concluirá que el factor humano es el recurso fundamental.” (p. 3).

En América Latina existe una difundida percepción de que la globalización y la integración económica de las políticas de capacitación son cada vez más importantes. Una fuerza laboral bien capacitada es clave para proporcionar a las empresas nacionales una ventaja competitiva, en un contexto en el que los trabajadores requieren un mayor nivel de calificaciones para adaptarse a los acelerados cambios técnicos y del mercado.

Venezuela no escapa de esta realidad; la organización que no haga uso efectivo de los recursos con los que disponga obviamente quedara rezagada de las demás. A nivel de la banca bien sea pública o privada, cuentan con los mismos o muy parecidos portafolios de productos a ofrecer a su distinguida clientes, solo está un único producto con que el que cuenta para diferenciarse de sus competidores, su Recurso Humano.

Es por ello que las instituciones públicas y privadas se han dedicado a prestar mayor atención a la preparación y desarrollo de sus recursos humanos, a fin de elevar su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas, tendientes a conformar un grupo de personas calificadas, capaces de desarrollar un desempeño efectivo, lo cual permitirá satisfacer la demanda de un mercado de bienes y servicios que se torna cada vez más exigente.

Según Chiavenato (2000), “El adiestramiento es un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El adiestramiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, lo benéfico.” (p. 560). Por ello el adiestramiento de personal, es un proceso primordial, para garantizar la mejor ejecución de las funciones de los empleados, de allí, se desprende el hecho de que este se haya implementado desde la revolución industrial, pues al emplearse el uso de máquinas para el aumento de producción surgió la necesidad de enseñar a los trabajadores el uso y manejo de las referidas máquinas, posteriormente a medida que

la administración de empresas cobra fuerza y se le reconoce como ciencia y arte, se van desarrollando los distintos sistemas de administración, entre los cuales se ubica la administración de recursos humanos dividiéndose en distintos sub-sistemas con el fin de enfocar distintos objetivos y herramientas específicas a cada área.

Es de este modo como surge el subsistema de adiestramiento de personal como herramienta para capacitar al trabajador en los aspectos referidos a sus funciones en las cuales presente dificultades, y así él mismo pueda alcanzar un mayor nivel de producción, desarrollando habilidades y destrezas para desempeñar su cargo con efectividad y así alcanzar las metas y por ende, las de la empresa, por lo cual es necesario que las actividades relacionadas con el adiestramiento se realicen de manera planificada y sistemáticamente.

Hoy por hoy, el adiestramiento de personal empleado en las empresas varía de acuerdo a los objetivos empresariales que tiene cada organización, por lo cual, al realizar una breve revisión de métodos de adiestramiento en algunas compañías, es normal observar diferentes tipos de programas que tengan como fin capacitar al personal en una o varias funciones específicas.

Según Gómez, Balkin y Cardi (2001), indican que; “El adiestramiento normalmente se centra en ofrecer a los empleados, habilidades y conocimientos que pueden ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento tomando en cuenta el trabajo actual y de forma individual”. (p.238). Estas posturas la comparten Werther y Davis (2000), cuando definen “El adiestramiento como un proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias” (p.145). Por las razones anteriormente planteadas es necesario que en toda organización exista una unidad administrativa que atienda a la función de adiestramiento de personal y por lo tanto se apliquen programas destinados a mejorar la realización de las tareas del personal.

Bajo este contexto, es necesario referirse específicamente a los Gestores de Particulares en BBVA Provincial, Oficina Guacara, quienes tienen como misión garantizar el logro recurrente de los objetivos del negocio, a través de la adecuada

gestión de los clientes que acuden a la oficina, motivados por campañas centralizadas o por iniciativa propia, aplicación del Modelo de Gestión y Atención, fundamentándose en el cumplimiento del ritmo comercial, mantenimiento y fidelización de los clientes. Para cumplir su Misión, se han definido cinco (5) funciones principales:

- Ser referente comercial de su oficina, a través de un servicio de calidad, una oferta adaptada a las necesidades de sus clientes y basándose en los valores de la institución.
- Identificar las necesidades del cliente, garantizando que la oferta de valor se adecue a las características del cliente actual o potencial.
- Programar la actividad comercial, garantizando la consecución recurrente de sus metas con el ritmo adecuado y en el tiempo previsto.
- Ventas de calidad, garantizando la satisfacción del cliente para conseguir una mayor vinculación y fidelización de los clientes del banco.
- Seguimiento permanente al cumplimiento de sus objetivos, conforme a los objetivos y actividades asignados por el Gerente de la oficina en el Plan Personal de Gestión (PPG) y Sistemática Comercial.

El proceso de adiestramiento, es realizado por otro Gestor de Particulares con experiencia en el cargo, sin la debida capacitación en cuanto a técnicas y medios adecuados para impartir la capacitación del nuevo Gestor de Particulares. Esto trae como consecuencias, la capacitación inadecuada para el nuevo gestor ya que el gestor con experiencia debe explicarle y demostrarle la forma correcta de realizar sus tareas, pero este adiestramiento puede estar contaminado de vicio y malos hábitos que le pueda enseñar el gestor al nuevo integrante de la fuerza de venta, no obstante con esto, lo realiza en períodos de tiempo muy cortos a lo largo de la jornada de trabajo ya que él mismo está siendo evaluado y debe cumplir con una meta diaria, con esta labor de apoyo a su compañero le puede causar atrasos, desatención de su cartera de

clientes y por ende el no cumplimiento de sus metas diarias establecidas en su PPG y Sistemática Comercial.

Para que las empresas puedan alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal y en este punto es donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de la organización, ya que si obtienen un adiestramiento preciso pasará a ser una de las bases estratégicas clave para competir con éxito.

1.2 Formulación del problema

Por lo anteriormente descrito, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias se podrían emplear para el adiestramiento de los gestores de particulares en BBVA Provincial?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares en BBVA Provincial, Oficina Guacara, Estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos llevados por los gestores de particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.
- Determinar la factibilidad de aplicación de un programa de adiestramiento para los gestores de particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.
- Diseñar el programa de adiestramiento para los gestores de particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.

1.4 Justificación de la Investigación

La investigación se efectúa con la intención de crear un programa de adiestramiento dirigido a los gestores de particulares en la empresa BBVA Provincial, Oficina Guacara, Estado Carabobo, actualmente la empresa no cuenta con un programa que pueda ser impartido en el mismo puesto de trabajo para que pueda explicarle de forma detallada y demostrarle todos los procedimientos que debe realizar un nuevo gestor, lo cual dificulta la labor que día a día debe realizar este nuevo integrante.

Por esta razón toda organización que espere obtener de sus empleados la mayor disposición y un nivel máximo de efectividad en cuanto a las labores que estos ejecutan, deben considerar la importancia existente en un adecuado programa de adiestramiento, de esta forma la organización podrá estar segura de que aporta a los trabajadores las herramientas necesarias para que realice sus actividades de la mejor forma posible, de este modo se garantiza el buen uso y maximización de los recursos, la disminución de quejas por motivos de mala atención.

El desarrollo del estudio se considera vigente, dentro del marco investigativo ya que busca solventar una problemática que está presente en esta empresa, buscando que esta sea más competitiva y que se beneficie el capital humano que allí labora. Es importante destacar que el adiestramiento de personal esta normado en la madre de todas las leyes, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras, también en la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente de Trabajo, todas coinciden en que se debe mantener al personal capacitado continuamente para los retos que se le puedan presentar en su puesto de trabajo.

Esta investigación generará un aporte muy importante a BBVA Provincial, ya que abarcara aspectos de gran importancia de la organización que podrán repercutir en mejoras en sus funciones y procedimientos, en cuanto a productividad, eficiencia y calidad de servicio.

Otro aporte muy importante es que la investigadora, de esta forma pueda desarrollar las habilidades y destrezas adquiridas en la carrera universitaria y sobre todo en el área de conocimiento como es Relaciones Industriales. Y que cumple con las áreas de investigación vigentes enmarcados dentro de la Universidad como lo son: Entrenamiento y Desarrollo de RRHH, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Gestión de RRHH.

Es importante mencionar los beneficios que se presentan con esta investigación, la principal con la Institución ya que ella ha servido de gran apoyo brindando las herramientas necesarias para que sea posible este trabajo y específicamente en la carrera porque de ella viene el aprendizaje que se transforma en las habilidades de la investigadora y poder de análisis para darle solución a la problemática.

En este estudio se considera como limitación un factor importante, el tiempo disponible, que será de un período de dos semestres académicos tiempo suficiente para presentar la estructura, diseño y programa que se desea lograr con el desarrollo de esta investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El contenido de este capítulo permitirá, a través de una revisión de la bibliografía, crear un basamento adecuado para la sustentación de las teorías que afirman el diseño de un programa de adiestramiento. Según Arias (2012; p. 13) “El marco teórico debe estar compendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.” En este sentido el autor presentado desarrolló investigaciones, las cuales proporcionan aportes significativos en la determinación del tema estudiado.

2.1. Antecedentes de la investigación

Actualmente existen diversas investigaciones sobre el adiestramiento de personal, orientadas a subsanar a través de un curso o programa las debilidades y necesidades existentes en los trabajadores de cualquier institución pública o privada los cuales pueden servir para orientar nuestro estudio. A continuación se citaran algunas investigaciones:

Romero (2013) en su trabajo titulado: **“Estrategias de Capacitación basadas en competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores del departamento de almacén de la empresa Nibra C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. La autora aborda el tema ya que la empresa presentaba brechas en cuanto al desempeño de los trabajadores del departamento de almacén, con el objeto de crear estrategias para el desarrollo de las competencias a través de la capacitación y evaluación continua, las cuales son requeridas para desenvolverse en el puesto de trabajo. Este trabajo posee un carácter de proyecto factible apoyado en un diseño de campo que se interpretó de manera directa, sobre una problemática

real. Se aplicó como instrumento de recolección una encuesta y un cuestionario a una población de 14 empleados.

La investigadora concluyó, que debe existir una especial atención en la competencia específicamente en conocimientos técnicos y que Recursos Humanos debe centrarse en el desarrollo de las competencias que a la empresa le gustaría desarrollar en sus trabajadores a través de estrategias de capacitación especialmente en el área de conocimientos técnicos y realizar evaluación continua de los alcances del plan de capacitación y como está incidiendo en la productividad y satisfacción de los trabajadores.

Esta investigación aporta al presente estudio el conocimiento y la importancia de la realización de un programa de adiestramiento y los beneficios que brinda al satisfacer las necesidades y aumentar la formación del talento humano, que traerá mayor productividad para la empresa y adicionalmente un alto nivel de desempeño para el trabajador en las funciones asignadas, con vista a un objetivo común.

Así mismo Mancilla (2012) realizó su trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales con el título: **“Plan de capacitación para el personal administrativo del área comercial de la empresa Cadafe Región 4 Aragua”**, esta investigación se basó en incorporar soluciones adecuadas para el desarrollo de planes de capacitación que ayuden con el aprendizaje de los trabajadores de la organización. El tipo de investigación está concebido bajo la modalidad de proyecto factible en donde se efectuó un estudio de campo de tipo descriptivo, tomando como población al personal administrativo del área comercial, aplicándoles una encuesta. El autor concluye que los programas de capacitación tiene un grado de preparación considerable que facilita en otros aspectos la formación de grupos de trabajo y el establecimiento de metas, que permitan mejorar su desarrollo profesional y funcional.

El aporte que brindó este antecedente a la investigación, es conocer el impacto y la importancia que tiene la capacitación de personal dentro de la organización, ya que esto se transforma en brindar un mejor servicio.

Por su parte Núñez (2011), en su trabajo titulado **“Plan de capacitación para los supervisores basado en el modelo de competencia, caso Corporación Clorox de Venezuela”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales, tiene como objetivo principal diseñar un plan de capacitación para los supervisores, con el cual se pretende mejorar el desempeño de los mismos. Esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de un diseño de campo, se utilizó como técnica de recolección de información una entrevista aplicado a una población de 5 supervisores. La autora logró afirmar con esta investigación la necesidad de llevar a cabo la propuesta para el diseño de un plan de capacitación para los supervisores basado en competencias.

Revisando los aportes de este antecedente, la autora considera que la investigación realizada por esta autora afianza la importancia de la capacitación del capital humano, logrando un personal altamente competitivo, ya que éste representa su mayor activo.

Por otra parte Melgar (2010), realizó una investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales presentada en la Universidad José Antonio Páez titulada **“Plan de capacitación Gerencial bajo enfoque coaching en el BOD, zona Carabobo-Sur”**, donde su objetivo principal fue diseñar un plan de capacitación gerencial bajo el enfoque de coaching con la finalidad de mejorar la capacidad y productividad del personal de las diferentes sucursales, la metodología empleada está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en un diseño de campo, la población utilizada constaba de 26 gerentes, utilizando como técnica de recolección la observación directa y la encuesta. El investigador concluyó que se deben formar líderes tanto en la zona del estudio como a nivel

nacional, para que estos puedan influir de manera positiva sobre el personal para cumplir los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Esta investigación tiene un gran aporte al tema de estudio ya que si las organizaciones cuentan con líderes bien capacitados podrán desempeñarse mejor en su área y su equipo de trabajo tendrá un mayor rendimiento.

Finalmente, Villegas (2010), para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales, presentó en la Universidad José Antonio Páez su trabajo con el título **“Diseño de un programa de capacitación basado en normas de seguridad laboral para la prevención de accidentes laborales en la empresa Servicios Industriales 1909, C.A.”**, en donde su objetivo principal, era plantear el diseño de un programa de capacitación, para mantener al personal actualizado y dentro de los márgenes legales existentes. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible con apoyo en la investigación de campo, tomando como población al capital humano de la organización, aplicando como técnica de recolección la encuesta y la observación directa. La autora concluye que toda empresa debe contar con un personal altamente calificado y productivo, para ello se debe llevar a cabo el programa y la ejecución del mismo.

La investigación antes mencionada representa un importante aporte ya que refuerza las teorías en cuanto a la detección de necesidades y a la capacitación del talento humano, el mismo debe ser un proceso continuo.

2.2. Bases Teóricas

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio, así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Administración de Recursos Humanos

Existen muchas definiciones de Administración de Recursos Humanos, entre ellos se puede citar:

Chiavenato, (1999), define la Administración de Recursos Humanos como un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional. Depende de la cultura existente en cada organización, así como la estructura de la organización adoptada. Más aun depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de variables importantes. (p. 96).

Mondy y Robert, (1997, p. 4),” la definen como la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.”

Por su parte Arias, (1979), expresa que, “es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

Como se puede observar en estas definiciones la Administración de Recursos Humanos, es el proceso usado por una organización para dirigir y controlar las actividades referidas a los empleados que en ella laboran, además de establecer el funcionamiento armónico entre las labores e intereses del personal, las políticas, los objetivos y fines de la empresa.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Según Werther y Davis (2000), señalan, en la vida real, los encargados de la administración de los Recursos Humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos. (p. 9).

Según Arias (1998), el objetivo general de la Administración de Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programar procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada satisfacción en el mismo, asesorando sobre todo a la línea y la dirección, es el objetivo que redundara en el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad. (p.160).

De acuerdo a lo suscrito por los autores antes mencionados, se puede decir que los objetivos son los parámetros a través de los cuales se pueden medir las acciones realizadas por los administradores de recursos humanos, los mismos deben estar claramente definidos y orientados a desarrollar y administrar políticas, suministrar una estructura eficiente, empleados capaces, equidad, oportunidades de desarrollo, satisfacción y seguridad en el trabajo brindando apoyo y asesoría a la dirección.

Según Chiavenato (2000, p.165), la Administración de Recursos Humanos tiene tres objetivos:

- El primero de ellos consiste en crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Igualmente se deben crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Los objetivos mencionados permiten alcanzar el tercer y último objetivo que se refiere a alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

De acuerdo a lo suscrito por el autor, la Administración de Recursos Humanos busca satisfacer las necesidades de los individuos que trabajan en una organización, para lograr optimizar los procesos y con ello alcanzar la eficiencia

organizacional, además de lograr contar con un personal motivado e identificado con la empresa.

Del mismo modo definen los objetivos específicos de la Administración de Recursos Humanos los autores Werther y Davis (2000, p.10), como los siguientes:

a) **Objetivos Sociales:** estos objetivos se refieren a las funciones que debe cumplir dentro de la sociedad en la que se desenvuelve y las normas éticas pautadas dentro de dicha sociedad que toda persona, natural o jurídica debe cumplir.

b) **Objetivos Corporativos:** la Administración de Recursos Humanos no trabaja para sí misma sino para lograr un fin organizacional; es decir, para los objetivos de la empresa.

c) **Objetivos Funcionales:** administrar la contribución de recursos de manera adecuada para que estos no falten ni excedan para que no haya desperdicio.

d) **Objetivos Personales:** la Administración de Recursos Humanos sirve como medio para satisfacer las necesidades individuales del personal que labora en determinada empresa, si estas necesidades no se cubren es posible que las personas no produzcan al nivel que se les exija o se retiren de la organización.

De acuerdo a lo suscrito por los autores antes mencionados se puede decir, que los objetivos son fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo, en el caso de la Administración de Recursos Humanos los objetivos tratan de lograr que el recurso humano contribuya de una manera productiva y eficaz a la organización, además que la organización apoye a los individuos en el logro de sus objetivos individuales.

Proceso de Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es considerada por los expertos como un sistema abierto, de partes que se interrelacionan. Cada integrante afecta a los demás y todas las partes a su vez, reciben influencia del entorno exterior.

Es por esta razón que la presente investigación se basa en el enfoque sistemático de Chiavenato (2000), la cual indica que;

La administración de recursos humanos está formada por los siguientes subsistemas: Subsistema de alimentación; investigación de mercado, mano de obra, reclutamiento y selección de personal. Subsistema de aplicación; análisis y descripción de los puestos de trabajo, integración o inducción, evaluación de desempeño. Subsistema de mantenimiento; la remuneración, planes de tendencia social, higiene y seguridad en el trabajo. Subsistema de desarrollo; entrenamiento, planes de desarrollo personal. Subsistema de control; banco de datos, sistema de información y auditoría.

Definición de Adiestramiento de Recursos Humanos

Según Gómez, Balkin y Cardi (2001), indican que el adiestramiento normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades, conocimientos que pueden ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento tomando en cuenta el trabajo actual y de forma individual. Estas posturas la comparten Werther y Davis (2000), cuando definen el adiestramiento como un proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias (p. 145).

Estos autores coinciden, cuando se refieren al adiestramiento como un conjunto de actividades orientadas a incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. De acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2000), “el adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos”. (p. 260).

Cuando se habla de adiestramiento, la palabra es muy exacta, pues significa conocimientos, destrezas indica que así como la mano derecha puede realizar cosas lo hace la izquierda debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere la facultad de precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medios de enseñanzas prácticas de carácter sistemático.

Así mismo Chiavenato (2000), establece que el adiestramiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas. En líneas generales las definiciones anteriores siempre involucran a dos elementos muy importantes como lo son el cargo y el individuo basando el adiestramiento en dotar, enseñar, desarrollar habilidades y destrezas en los individuos con respecto a su cargo, además de enriquecer el patrimonio humano de las organizaciones.

Objetivos del adiestramiento

El adiestramiento según lo expresado por Chiavenato (2000), se produce de un objetivo en forma general, el desarrollo de las capacidades individuales a través de una instrucción y una práctica que permita alcanzar la eficiencia requerida por un determinado problema y, automáticamente, implica un cambio de conocimiento, de habilidades, de actividades y de comportamiento.

Así mismo se puede alcanzar una serie de objetivos específicos:

1. Conocimientos que pueden y deben ser desarrollados en el destinatario del adiestramiento, por ejemplo: conocimientos que se refieran a las políticas, producto, reglamentos y planes de desarrollo de la empresa.
2. Capacitar profesionales que puedan y deban ser desarrollados en el destinatario del adiestramiento, por ejemplo: habilidad de expresarse con claridad y con propiedad, habilidades de organizar, prever, coordinar, controlar y dirigir.
3. Actividades que puedan y que en muchas ocasiones puedan ser sustancialmente modificadas, si se quiere alcanzar un espíritu de grupo capaz de resolver las dificultades de la ordinaria actividad empresarial.
4. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
5. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
6. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales está crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (p. 562).

De acuerdo con lo planteado, se pudo evidenciar que la finalidad primordial del adiestramiento es obtener un cambio de conducta específica, el cual debe establecer las condiciones óptimas en las cuales se debe producir así como los medios de que dispone la empresa para alcanzarlos. Con respecto al criterio de este autor, los objetivos del entrenamiento tienen una significativa importancia al momento de contar con un recurso humano con los conocimientos y habilidades necesarias, que permitan desarrollarse dentro de la organización, así como también lograr un efectivo desempeño laboral.

Principios del proceso de adiestramiento

Chiavenato (2001), de acuerdo al carácter contingente de la administración de recursos humanos, en el proceso de adiestramiento no hay leyes, ni principios universales, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente y directrices vigentes en la organización. En tal sentido, el éxito del proceso de adiestramiento dependerá de la observación de estos elementos u de las alteraciones que estos produzcan dentro de la organización por los procesos dinámicos de desarrollo.

Cabe destacar que, las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía, de la cultura organizacional y constituyen guías de acción administrativa para dirigir funciones y asegurar que estas se realicen de acuerdo con los objetivos planteados. Por lo tanto, las políticas de adiestramiento de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Según lo anteriormente descrito, la organización pone en práctica la política de adiestramiento que le sea más conveniente de acuerdo a su filosofía y necesidades. Sin embargo, una buena política debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes Chiavenato (2000, p.564):

A) Criterios de diagnóstico y programación de adiestramiento; y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.

B) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continúa del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

C) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Aunado a esto, el proceso de adiestramiento debe hacerse continuamente en las organizaciones, cada vez que se requiera que los miembros de ésta adquieran nuevos conocimientos:

Según Chiavenato (2001), el adiestramiento se puede aplicar en cuatro casos fundamentales:

1. Al obrero o empleado nuevo: Necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posee capacidades previas para el puesto y haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar, y a veces, en este caso es más necesario, para hacer el trabajo de un modo.

2. En caso de cambio de puesto: Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por un ascenso prácticamente sé está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

3. Por cambio de sistemas: Cuando en razón de cambios de maquinarias, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de este, la manera de hacer la labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

4. Para corrección de defectos: Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión, por haber adquirido

defectos por una producción muy intensa o por problemas psicológicos, familiares, sociales, económicos.

Así mismo, para llevar a cabo el proceso de adiestramiento debe realizarse un esquema de programación formal, constituido por un bosquejo escrito de su contenido, resultante de la colaboración del jefe, de las personas interesadas y de los especialistas en administración. (Canonici, Aldo y rincón 1997, p.130).

Para estos autores, en líneas generales, un programa de este tipo contiene:

1. Objetivos.
2. Nivel y número de participantes.
3. Cursos a desarrollar.
4. Objeto de cada curso.
5. Unidades de instrucción para cada curso.
6. Métodos de instrucción.
7. Tiempo necesario.
8. Instructores para cada unidad.
9. Métodos para medir la eficacia.
10. Informaciones administrativas, como costo, número de horas o de días necesarios, si el curso de instrucción es desarrollado durante las horas de trabajo o no, consideraciones acerca de la retribución del personal inscrito en el curso de adiestramiento, lugar donde el curso se desarrolla, fecha de inicio y culminación del curso.

En consecuencia, el programa formal de adiestramiento además de servir de guía al responsable del adiestramiento, constituye también el documento para la presentación de la iniciativa a la dirección responsable, cuyo papel resulta indispensable para el resultado de cualquier proceso de adiestramiento. Finalmente, constituye el punto de partida para la organización y puesta en práctica de la instrucción, por lo que se debe cuidar su contenido y elaboración.

Proceso de adiestramiento

El proceso de adiestramiento se parece a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Entradas: Individuos en adiestramiento, recursos, habilidades.

2. Procesamiento u Operación: Proceso de aprendizaje individual, programa de adiestramiento.
3. Salidas: Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional.
4. Retroalimentación: Evaluación de los procedimientos y resultados del adiestramiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

Capacitación

Para Chiavenato (2007, p. 48), “La capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos”. Por lo antes expuesto se considera como una herramienta fundamental para la administración del talento humano, ya que es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

Para Rodríguez (2007, p. 248) “La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.” Tiene como objetivo fundamental adaptar al personal para el ejercicio de una determinada función o ejecución de una tarea específica, lo cual le va permitir un mejor desempeño y una mayor productividad. La capacitación y el adiestramiento van de la mano, ya que con el adiestramiento se quiere que los empleados adquieran habilidades que les puedan servir para mejorar su rendimiento, mientras que a través de la capacitación van a adquirir conocimientos, desarrollar actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas, que según Chiavenato (2007, p. 308) son las siguientes:

- Diagnóstico: Inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futura.
- Diseño: Elaboración del programa de capacitación para satisfacerlas necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de capacitación.
- Evaluación: Verificación de los resultados de la capacitación.

Detección de las necesidades de capacitación

En cuanto a la detección de necesidades para De Cenzo y Robbins (2006) indican que, una vez que se han determinado las necesidades de la organización, el tipo de trabajo que deberá realizarse la clase de habilidades necesarias para hacerlo, los programas de capacitación funcionan después por si solos. Una vez que se han identificado las causas de las deficiencias se conocerá la extensión y la naturaleza de las necesidades de capacitación.

Así mismo, Chiavenato (2001), expresó que la detección de necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. Por eso indica que la detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando 3 niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Es por ello que la detección de las necesidades de adiestramiento puede ser definida como el proceso que permite establecer las diferencias existentes entre la situación laboral y las normas de desempeño establecido como requerimiento del cargo.

Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

Chiavenato, (2001), es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. (p.395).

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: esta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado números de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etc.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y lista de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitudes de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la

organización, problema de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.

10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporcionar un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Planeación de la capacitación

Según Chiavenato (2001), el programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

- a) Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- b) Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c) División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- d) Determinación del contenido de la capacitación.
- e) Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- f) Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- g) Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas.
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.

- h) Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
- i) Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- j) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- k) Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

Al igual que el autor, se considera que un programa de capacitación debe centrar su atención en la planeación y contar con un plan que abarque desde la necesidad específica que tienen los empleados hasta la evaluación y control de los mismos, es por ello que esta investigación se enfoca en la realización de un plan de capacitación en donde se toma en cuenta desde las necesidades que existentes a cubrir hasta la evaluación de los resultados obtenidos una vez aplicado el programa.

Métodos de Capacitación

Una vez elaborado el plan de capacitación se requiere definir los métodos de que se van a emplear, en cuanto a esto De Cenzo y Robbins, indican que los métodos de capacitación más populares utilizados por las organizaciones se pueden clasificar como capacitación en el puesto de trabajo y fuera de él.

Capacitación en el puesto de trabajo

La capacitación en el puesto de trabajo coloca a los empleados en puestos de trabajos reales y los vuelve inmediatamente productivos. La capacitación en el puesto de trabajo cobra sentido en los puestos difíciles de simular o en los que puede aprender con rapidez viendo y haciendo (De Cenzo y Robbins; 2006 p. 230).

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Capacitación fuera del puesto de trabajo

Este tipo de capacitación abarca diversas técnicas: conferencia en el salón de clases, películas, demostraciones, estudio de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada. Las instalaciones requeridas van desde un pequeño salón improvisado hasta un gran centro de desarrollo con amplias salas de conferencias que se complementan con pequeñas salas de exposiciones que cuentan con equipo de alta tecnología para la enseñanza. (De Cenzo y Robbins 2006 p.231).

La capacitación fuera del puesto de trabajo tiene varias ventajas

- **Conferencia en un salón de clases:** se diseña para comunicar habilidades específicas en las relaciones interpersonales, técnicas o soluciones de problemas.
- **Videos y películas:** este sistema se utiliza para demostrar habilidades muy especializadas que no es fácil presentar por medio de otros métodos de capacitación.

- Ejercicios de simulación: la capacitación ocurre realizando realmente el trabajo. Entre este tipo de ejercicios se pueden incluir el análisis de casos, los ejercicios vivenciales, la dramatización o la toma de decisiones en grupo.
- Enseñanza programada: Materiales de capacitación condensados en secuencias altamente organizadas y lógicas. Pueden incluir tutoriales por computadora, discos de videos interactivos y simulaciones en realidad virtual.
- Capacitación de vestíbulo: capacitación con el equipo real que se utiliza en el puesto de trabajo, pero que se lleva a cabo fuera del escenario real, en una estación de trabajo simulada.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación.

Evaluación de los Resultados de la Capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos pasos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación con la consecución de las metas de la empresa.

Definición de Programas de Adiestramiento

Para definir los programas de adiestramiento se citaran varios autores, pero no sin antes mencionar que el adiestramiento representa una oportunidad importante para la organización de poder tratar formalmente con un nuevo empleado. En este sentido las ideas expuestas por, Sherman y Bohlander (1994, p. 156), admiten que los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar. Otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para

hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de adiestramiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo.

El programa de adiestramiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individual como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto, demuestra que un programa de adiestramiento es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (Chiavenato 1999, p. 418).

Stoner y Wankel (1996, p. 103), definen programa de adiestramiento como "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo así como la unidad responsable de cada paso", lo describen como un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Al respecto, Villegas (1998, p. 220), señala que los programas de adiestramiento consisten en realizar un listado de cursos en función de necesidades más o menos determinadas.

El programa de adiestramiento se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otras áreas o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?

9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
11. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
12. ¿Quién realiza la capacitación?

La detección de las necesidades de adiestramiento debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

1. ¿Qué debe enseñar?
2. ¿Quién debe aprender?
3. ¿Cuándo se debe enseñar?
4. ¿Dónde se debe enseñar?
5. ¿Cómo se debe enseñar?
6. ¿Quién lo debe enseñar?

Un plan de adiestramiento que intente satisfacer diferentes necesidades del personal y por consiguiente algunos requerimientos de adiestramiento dentro de sus niveles, se centrara en habilidades básicas, en el desarrollo y ejecución de sistemas de apoyo administrativo.(Chiavenato; 2000, p.570).

Muchas organizaciones cuentan con una unidad de adiestramiento, en otras puede no existir un departamento dedicado a esta actividad ni los recursos con experiencia; en este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer la planificación.

Importancia de los Programas de Adiestramiento

Según Chiavenato (1999, p. 420), la importancia de los programas de adiestramiento radica en el hecho en que los individuos que se benefician, se espera tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa; estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados.

En otras palabras Chiavenato (2000, p. 558), establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la

conducta requeridos por la organización. En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Lo relevante es que el programa de adiestramiento facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad para la organización, del mismo modo, transformar a los empleados menos preparados en trabajadores más capacitados y a los más competentes prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad. (Villegas; 1998, p. 221).

Para la empresa es importante contar con un programa de adiestramiento, debido a que ayuda a minimizar las fallas o debilidades en el desempeño de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés.

Factibilidad de Adiestramiento

Según Sapag y Sapag, (2006), hay un detalle de factores que influyen en la medición de la rentabilidad del proyecto, existen variables que se pueden y se deben cuantificar en la preparación del proyecto.

A. El estudio técnico del proyecto:

Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico.

Durante esta etapa del estudio puede optarse por una alternativa de tamaño y proceso específicos para el proyecto. Técnicamente existirían diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización puede diferir de la que pudieran realizarse en función de su grado de perfección financiera.

B. El estudio financiero:

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.

Una variable que complementa la información posible de proveer a quien debe tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Cuando su efecto en un flujo de caja, ya sea por la contratación de una deuda para financiar parte de la inversión, deja de medirse la rentabilidad del proyecto y se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, la cual puede ser sustancialmente distinta a la del proyecto.

C. El estudio del mercado:

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingreso de operación como por los costos e inversiones implícitos.

2.3 Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV; 1999)

En su Capítulo V, De los Derechos Sociales y de las Familias, en el Artículo 87, indica que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar y que todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Por su parte en el Capítulo VI, De los Derechos Culturales y Educativos, en el Artículo 102, expresa que; "la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del

conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal".

Como lo dicta claramente la Constitución, la educación; es un derecho y un deber social, en todos los niveles y modalidades y se realiza con el fin de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

En el Título V: De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo.

Con respecto a la Educación y al trabajo

En su Artículo 293. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

En líneas generales toda persona tiene derecho a la educación y al trabajo, los patrones que requieran de un personal calificado y alineado a los objetivos de la empresa debe impartir adiestramiento adecuado al cargo que se va a desempeñar, para obtener los resultados deseados.

En cuanto a su concepción

En el Artículo 294. A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos,

superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

Tal como lo indica la Ley todos los trabajadores deben recibir una formación tanto técnica como intelectual que les permita desenvolverse en el proceso social del trabajo, para que se desarrolle de manera integral y pueda contar con las herramientas necesarias para su mejor desempeño.

De acuerdo a la formación, como la esencia del proceso social de trabajo

En su Artículo 295. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

De manera que la formación juega un papel muy importante dentro del proceso social del trabajo, tomando como base éste artículo la investigación busca el mejoramiento continuo y determinada las carencias que presentan los Gestores de particulares, surge esta propuesta para elevar el nivel de desempeño de estos trabajadores.

Con respecto a la finalidad de la formación

En el Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

Una vez más se enaltece que a través de la formación, los trabajadores podrán ser protagonistas y su participación será de forma activa, a través de esta serán conscientes de las labores que realizan y de la responsabilidad que, en cada uno de ellos reposa.

De la Orientación a la formación

En su Artículo 297. La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.

Partiendo de este artículo, se puede decir que la formación debe estar orientada a la mejoras, innovaciones, a tener otro punto de vista para realizar las actividades de trabajo, respetando las políticas de la institución, sacarle el mayor provecho a ese adiestramiento que el personal recibe, para que sean más productivos en sus puestos de trabajo.

El Papel del Estado en corresponsabilidad con la sociedad

En su Artículo 298. Con base a los planes de desarrollo económico y social de la Nación, el Estado, en corresponsabilidad con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica, científica y humanística de los trabajadores y las trabajadoras, y estimulará el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios.

El Estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.

En este capítulo se ve lo importante que es la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras, ya que constituye la esencia del proceso social de trabajo, para que cada trabajador pueda desarrollar su potencial creativo, formándolos cada día para el trabajo.

Por otra parte en el Capítulo III; De la Educación desde el Trabajo

En cuanto a la formación tecnológica

En su Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso

productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

En este sentido queda claro que la formación debe ser un proceso continuo y que todos los trabajadores deben estar adiestrados y capacitados para el buen desempeño de sus funciones dentro de los cargos que desempeñan, ofreciéndoles a los trabajadores un buen ambiente de trabajo en donde se pueda desenvolver y desarrollarse.

Proceso de autoformación colectiva

Artículo 313. La clase trabajadora, los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a organizarse para asumir su proceso de autoformación colectiva, integral, continua y permanente fundamentados en los programas nacionales de formación de las misiones educativas y las universidades nacionales que desarrollan la educación desde el trabajo.

En otro contexto, toda la clase trabajadora puede recibir adiestramiento de manera independiente, a través de los programas destinados para ello, que buscan formar esa mano de obra para insertarla en el campo laboral.

Mejoramiento continuo

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

En este capítulo, define que todo trabajador, tiene el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos donde debe laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte, el mismo debe ser un proceso constante.

**Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
(2011)**

Título IV de los Derechos y Deberes.

En el capítulo I, Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras.

De los Derechos de los trabajadores y las trabajadoras.

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

En el literal 2 de este artículo, nos indica que todos los trabajadores tienen derecho a recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

De acuerdo a lo planteado en este artículo, todos los trabajadores y trabajadoras tienen el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado, con las condiciones mínimas que establece esta ley, adicionalmente también tienen el derecho de recibir en cualquier momento capacitación constante bien sea por ser nuevo ingreso, por cambio de proceso u otra forma que requiera capacitación.

2.4. Definición de Términos Básicos:

Adiestramiento: Proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias.

Administración de Recursos Humanos: Es el proceso usado por una organización para dirigir y controlar las actividades referidas a los empleados que en ella laboran, además de establecer el funcionamiento armónico entre las labores e intereses del personal y las políticas, objetivos y fines de la empresa.

Capacitación: Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

Conocimientos: Es la información que una persona tiene de un área en particular.

Desarrollo: Es la actividad organizada, estructurada y en continuo proceso de educación, cuyo objetivo es enriquecer y hacer trabajadores capaces.

Destrezas: Habilidad para realizar algún trabajo.

Detección: Es un diagnóstico preliminar para evaluar una necesidad.

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo.

Necesidad: Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

Objetivos: Son fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo.

Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Programa: Es una presentación sistematizada y ordenada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de adiestramiento de un determinado puesto de trabajo.

Programa de adiestramiento: Es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Pérez (2009), define el marco metodológico como “un plan donde el investigador se traza las estrategias, métodos y procedimientos que se considera necesarios para alcanzar los objetivos propuestos” (p.67).

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

En atención a establecer la estructura metodológica a seguir para desarrollar el presente estudio y de acuerdo al propósito de la investigación establecida, referido a proponer un programa de capacitación y desarrollo que permite incrementar la productividad de los Gestores de Particulares de BBVA Provincial, Oficina Guacara Estado Carabobo; se asumió un tipo de investigación dentro de la modalidad de propuesta variable, es considerada una versión del proyecto factible con la salvedad de que en la investigación no se realiza la estimación de costo-precio, es un tipo de investigación combinado donde su nivel es exploratorio descriptivo, de acuerdo a su naturaleza y está orientado a lograr los objetivos planteados.

En esta investigación conseguiremos un diseño no experimental ya que no se construye una situación específica sino que son observadas las ya existentes, lo que quiere decir que los hechos son observados en la manera en que se desarrollan en el contexto y que de alguna manera se presentan en un tiempo determinado o no.

3.2 Fases Metodológicas

Las siguientes fases se plantean para el logro de los objetivos de esta investigación y cubre varias actividades específicas y detalladas que facilitaran el cumplimiento del objetivo general.

3.2.1 Fase I; Diagnóstico de la situación actual de los procesos llevados por los gestores de particulares de la Oficina Guacara.

En esta fase de la investigación se diagnosticó la situación actual partiendo de las técnicas e instrumentos de recolección de datos en cuanto a los procesos que deben llevar a cabo los gestores de particulares, mediante la aplicación de un cuestionario, ya que permite obtener información interna para detectar y evidenciar las necesidades de adiestramiento de los mismo, una vez que se ha definido cuál será el marco metodológico, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

El autor Tamayo y Tamayo (2008, p.124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

El cuestionario consta de 10 preguntas (Ver Anexo A) de las cuales 8 son cerradas y las 2 restantes son abiertas, el instrumento va dirigido al personal que labora en el área de negocios, de manera anónima.

Población y Muestra

De acuerdo con lo planteado, es pertinente resaltar las diferencias existentes entre la población y la muestra.

Arias (2012), menciona que; “la población, o términos más preciso población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio” (p.81).

La población está formada por 10 Gestores pertenecientes al Área de Negocios de BBVA Provincial, C.A, Oficina Guacara Estado Carabobo.

Mientras que con relación a la muestra, Arias (2012), menciona que, “cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que

conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra, que es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

En la presente investigación la muestra es finita ya que se conocen el número total de unidades con las cuales se va a trabajar y presenta una muestra de 10 Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.

Para efectos de este estudio, la población y la muestra son iguales por lo que no se toma muestra probabilística, la información recolectada será procesada, analizada y tabulada con el propósito de organizarla e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en ésta.

3.2.2. FASE II; Determinación de la factibilidad de aplicación de un programa de adiestramiento para los gestores de particulares de la Oficina Guacara.

La factibilidad se refiere según Gómez (2000), a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. El desarrollo de una investigación está basado en la factibilidad institucional que se presenta en el mismo. Por tal motivo, se elabora una investigación que permita obtener información sobre el proyecto, para luego determinar si es conveniente o no llevar a cabo su estudio y ejecución.

Asimismo, se analizó las condiciones que permitieron la elaboración de la propuesta de un programa de adiestramiento para los Gestores de particulares tomando en cuenta la importancia de su efectiva implementación en la organización. Por lo antes expuesto se considera factible el programa ya que le permitirá a la empresa el mayor aprovechamiento del presupuesto de adiestramiento, mejora continua en los procesos que realizan los gestores de particulares y aumento de su productividad. La empresa cuenta con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para la realización del programa de adiestramiento.

3.2.3. Fase III; Diseño del programa de adiestramiento para los gestores de particulares de la Oficina Guacara.

En esta última fase del trabajo de investigación se procederá a realizar el análisis de la información, en donde se realizarán tablas porcentuales y gráficos circulares a los resultados obtenidos, con el instrumento de recolección de información para luego realizar el análisis cualitativo.

Posteriormente se procederá a diseñar y presentar el programa de adiestramiento, el cual ayudara a mejorar el desempeño y la productividad de los gestores de particulares en su puesto de trabajo, haciéndolos cada día más competitivos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, su análisis y discusión, con la finalidad de dar cumplimiento a la Fase I del presente trabajo de investigación. El análisis se da a través de la asociación de datos de acuerdo a los objetivos planteados.

Posteriormente, los datos obtenidos del cuestionario son presentados en gráficos circulares donde serán reflejados cada ítem con sus respectivos porcentajes mediante técnicas estadísticas, para así lograr obtener los análisis cualitativos que dejen claro la situación actual de BBVA Provincial Oficina Guacara.

Para el diagnóstico de la situación actual se utilizó como instrumento un cuestionario, éste consistió en realizar preguntas acerca de las necesidades que se presentan en el área de negocios de BBVA Provincial Oficina Guacara, que consta de tres (3) partes, dos (2) de ellas contienen preguntas cerradas y una (1) contiene preguntas abiertas, el instrumento va dirigido al personal que labora en el área de negocios, de manera anónima.

A continuación les presento las preguntas y los resultados obtenidos de las mismas:

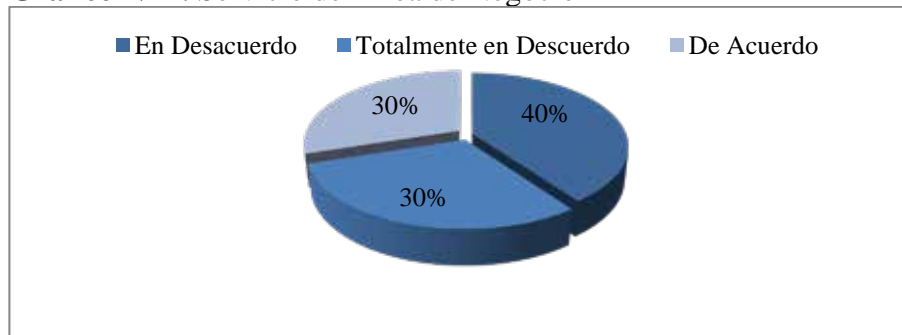
Pregunta N° 1. ¿Considera usted que el servicio del área de negocios es adecuada al perfil del cargo?

Tabla N° 1. Servicio del Área de Negocio

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	30%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0	0
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente En Desacuerdo	3	30%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 1. Servicio del Área de Negocio



Fuente: González (2015)

Análisis; Se puede observar en este primer ítem que un 40% de los Gestores de Particulares consultados, manifestó estar en desacuerdo con el servicio que presta el área de negocios. El 30 % de los consultados están totalmente en desacuerdo y el otro 30% está de acuerdo con ello y, por lo tanto esta apreciación tiene un peso significativo relacionado con el problema de esta investigación, ya que el 70% no está conforme con el servicio que se presta en el área, esto trae como consecuencia la insatisfacción para los trabajadores, según Arias (1998) la administración de recursos humanos debe proveer una estructura que brinde satisfacción a los empleados en pro del beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

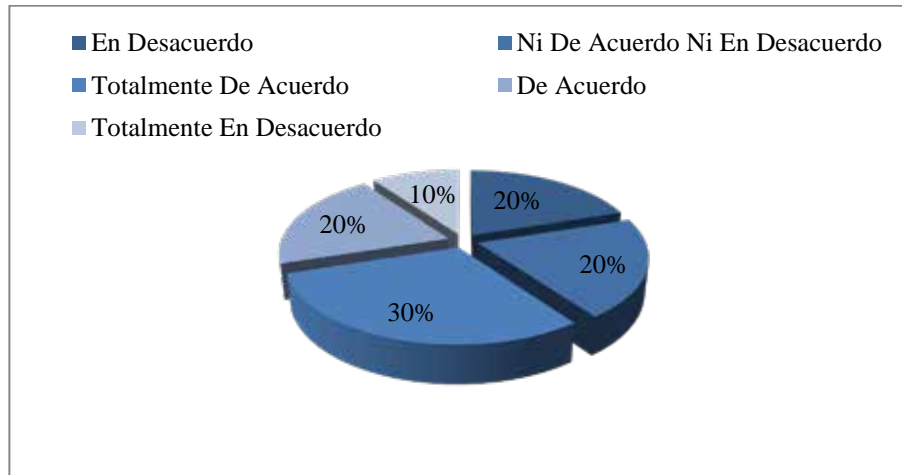
Pregunta N° 2. ¿Conoce usted el procedimiento correcto para ofrecer al cliente los productos de BBVA Provincial?

Tabla N° 2. Procedimiento Correcto

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	3	30%
De Acuerdo	2	20%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	2	20%
Totalmente En Desacuerdo	1	10%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 2. Procedimiento Correcto



Fuente: González (2015)

Análisis; En los datos que muestra este segundo ítem, nos indica que el 30% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un 20% está de acuerdo, mientras que un 20% está en desacuerdo y el otro 20% es imparcial ante la situación, quedando un 10% en totalmente en desacuerdo, representado por los gestores nuevos. De acuerdo a los resultados obtenidos existe desconocimiento por parte de los gestores, de lo cual se afianza esta investigación para cubrir esas deficiencias, según lo descrito Gómez, Balkin y Cardi (2001), indican que el adiestramiento le ofrece a los empleados herramientas para corregir las deficiencias y mejorar su rendimiento.

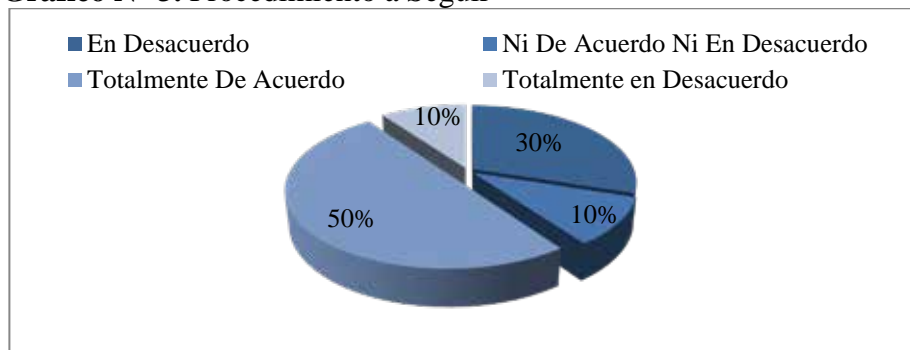
Pregunta N° 3. ¿Conoce usted el procedimiento a seguir luego que el cliente solicita un producto?

Tabla N° 3. Procedimiento a Seguir

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	5	50%
De Acuerdo	0	0%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente En Desacuerdo	1	10%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 3. Procedimiento a Seguir



Fuente: González (2015)

Análisis; En cuanto a ésta interrogante, el 50% manifestó estar totalmente de acuerdo, quedando un 30% en desacuerdo, un 10% en ni de acuerdo ni desacuerdo y otro 10% en total desacuerdo, los encuestados que representan ese 50% son empleados con más de 10 años dentro de la Institución, la lectura que se le da a este ítem es que los gestores necesitan incrementar conocimientos para darle continuidad a las solicitudes de los clientes. De acuerdo a lo planteado Werther y Davis (2000), se refieren al adiestramiento como el proceso que le proporciona a los empleados un conjunto de actividades orientadas a incrementar sus conocimientos y habilidades.

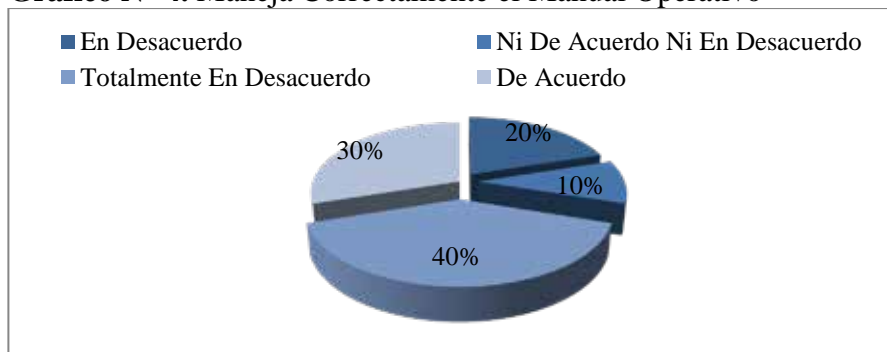
Pregunta N° 4. ¿Considera Usted que maneja correctamente el manual operativo Innovación y Desarrollo disponible en la Intranet, para las diferentes operaciones?

Tabla N° 4. Maneja Correctamente el Manual Operativo

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	30%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	2	20%
Totalmente En Desacuerdo	4	40%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 4. Maneja Correctamente el Manual Operativo



Fuente: González (2015)

Análisis; El 60% de los encuestados respondieron que la información suministrada por la Intranet no es fácil de manejar ya que contiene muchos códigos, que evitan la fácil búsqueda para agilizar las tareas diarias, ésta información debe ser de fácil acceso para todo el personal para aclarar dudas o conocer de los productos del Banco. Se evidencia que los gestores tienen dificultad para tener acceso a la información necesaria para el desempeño de su trabajo, para Chiavenato (2000) un plan de adiestramiento debe centrarse en las habilidades básicas y la ejecución de un sistema de apoyo.

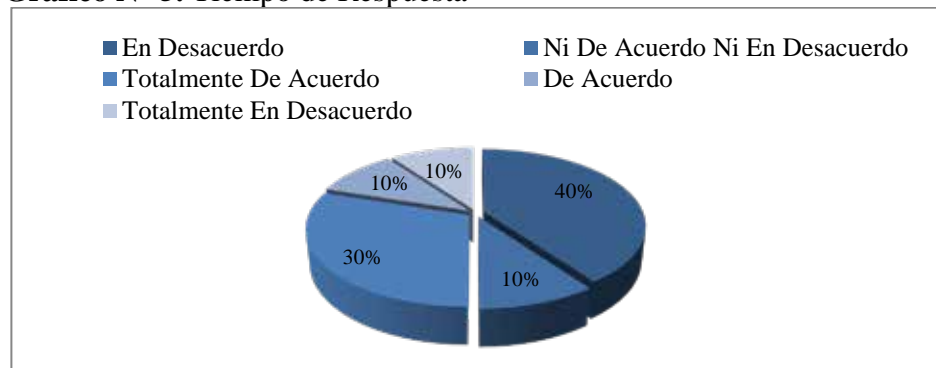
Pregunta N° 5. ¿Considera Usted que el tiempo de respuesta para la información solicitada por el cliente según el tipo de producto, es adecuado y oportuno?

Tabla N° 5. Tiempo de Respuesta

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	3	30%
De Acuerdo	1	10%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente En Desacuerdo	1	10%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 5. Tiempo de Respuesta



Fuente: González (2015)

Análisis; Según los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados expresa que cuando el cliente asiste a la oficina y no se posee la información, su respuesta tardara un poco más de lo establecido. Cabe señalar, que la Oficina Comercial debe contar con la información a la mano a la hora de presentarse situaciones que por desconocimiento no maneja. Con este ítem se hace hincapiés en la importancia de esta investigación ya que los resultados reflejan la necesidad que existe de un plan de adiestramiento para el personal que allí labora, con referencia a lo anterior Chiavenato (2000), indica que a través de un plan de adiestramiento se intenta satisfacer las diferentes necesidades del personal.

Pregunta N° 6. ¿Cree Usted que el apoyo que brinda el Servicio Central, es efectivo para agilizar el requerimiento del cliente?

Tabla N° 6. Apoyo que brinda el Servicio Central

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente De Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente En Desacuerdo	6	60%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 6. Apoyo que brinda el Servicio Central



Fuente: González (2015)

Análisis; Los resultados observados en el gráfico demuestran que el 90% de la muestra coincide en considerar deficiente el apoyo prestado por Servicios Centrales a la Oficina Comercial en cuanto a resolver los trámites realizados por nuestros clientes, quedando a disposición de la Oficina buscar alternativas que brinden apoyo a los clientes referidos. En una institución todos los empleados debe trabajar en conjunto, alineados a las políticas con que ésta cuenta, con referencia a lo anterior Chiavenato (2000), la Administración de Recursos Humanos debe crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permitan el desarrollo, satisfacción y el logro de los objetivos individuales y colectivos.

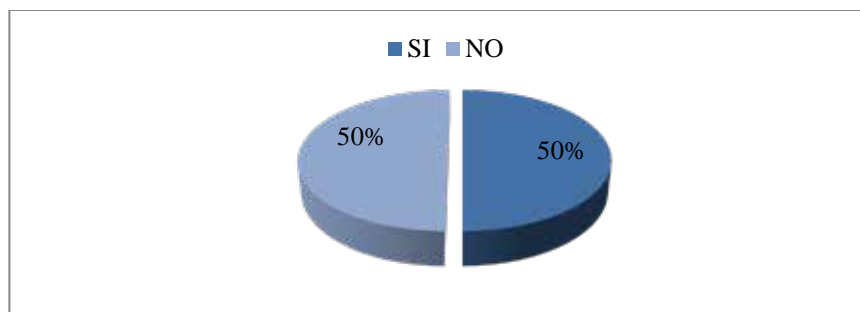
Pregunta N° 7. ¿Considera usted que el portal de Internet que se ofrece al cliente esta actualizado?

Tabla N° 7. Portal de Internet

Alternativas	Cantidad	%
SI	5	50%
NO	5	50%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 7. Portal de Internet



Fuente: González (2015)

Análisis; Los resultados observados en el gráfico demuestran que el 50% de la muestra consideran que no está actualizada la información suministrada a los clientes, en cambio el 50% restante considera que sí está actualizada la información en el portal. Se puede inferir que la percepción de los trabajadores en cuanto a la información en el Portal, se puede contradecir o no con la información suministrada por la oficina. Hecha la observación anterior, resulta un retrabajo para estos gestores que deben explicar claramente al cliente, cual es la información correcta para que sea atendido su requerimiento, según Werther y Davis (2000), el objetivo de la Administración de Recursos Humanos, es lograr que el Recurso Humano contribuya de manera productiva y eficaz a la organización para ello la Institución debe proveer de todos los medios necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

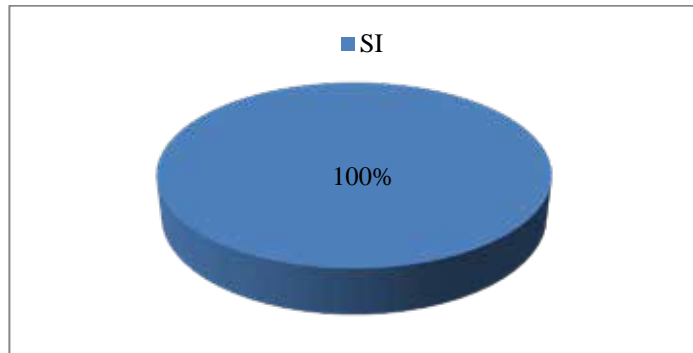
Pregunta N° 8. ¿Considera usted que existen barreras de comunicación entre los Gestores de Particulares y Servicio Central?

Tabla N° 8. Barreras de Comunicación

Alternativas	Cantidad	%
SI	10	100%
NO	0	0%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 8. Barreras de Comunicación



Fuente: González (2015)

Análisis; A esta interrogante, el 100% de los encuestados indican que existen barreras de comunicación fuertes y que no cuentan con su apoyo para gestionar a los clientes que día a día atiende cada Gestor. Recordemos que los Servicios Centrales existen para apoyar a la gestión comercial. Según los resultados obtenidos es evidente que existen tales barreras, dentro de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos tal como lo indica Chiavenato (2000) es alcanzar la eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles, para lograrlo debe reforzar lazos entre las áreas para que se presten apoyo mutuamente.

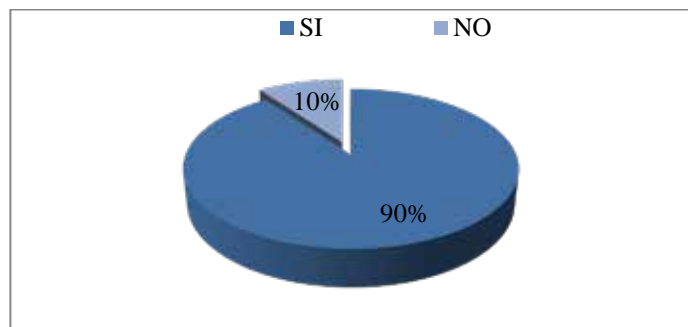
Pregunta N° 9. ¿Está usted de acuerdo en la aplicación de un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares?

Tabla N° 9. Aplicación del Programa

Alternativas	Cantidad	%
SI	9	90%
NO	1	10%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 9. Aplicación del Programa



Fuente: González (2015)

Análisis; El 90% de los Gestores de Particulares están totalmente de acuerdo en que se aplique el programa de adiestramiento, apoyando el objetivo de esta investigación, para que todos manejen la misma información, generando mejores índices de productividad. Sobre los resultados de ésta interrogante recae la importancia de aplicar un programa de adiestramiento ya que la mayoría está de acuerdo con su implementación y evaluación. Para Villegas (1998), lo relevante de un programa de adiestramiento es que facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender y desarrollar su talento dentro de la organización.

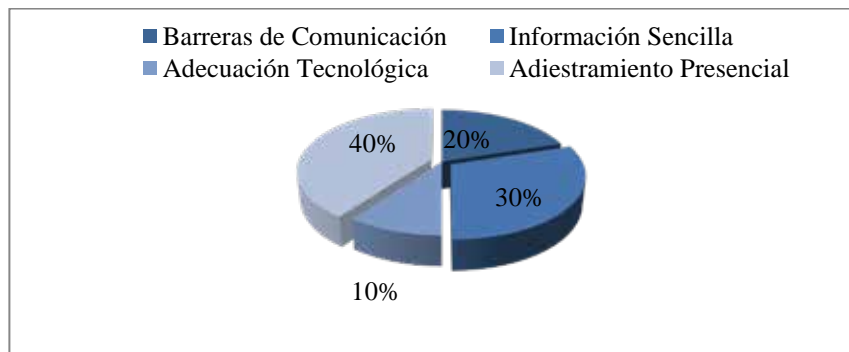
Pregunta N° 10. ¿Qué sugiere usted para mejorar la calidad del desempeño de los Gestores de Particulares?

Tabla N° 10. Calidad del Desempeño

Alternativas	Cantidad	%
Romper las barreras de comunicación	2	20%
Información más práctica y sencilla	3	30%
Adecuación Tecnológica	1	10%
Adiestramiento Presencial	4	40%
Resultado	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 10. Calidad del Desempeño



Fuente: González (2015)

Análisis; Las propuestas se analizaron en porcentajes dando como resultado que el 40% de los Gestores de Particulares se inclinan por un adiestramiento presencial, en donde puedan aclarar sus dudas y manejarlas en el sistema y no virtuales como se está acostumbrado por la Plataforma de Fómrate, el 30% solicita que la información compartida con ellos sea lo más práctica y sencilla posible para aplicarla en su labor diaria, mientras que el 20% pide trabajar esas barreras de comunicación que existe entre Servicios Centrales y la Oficina Comercial y un 10% pide un cambio de equipos que por fallas o por estar desactualizados no les generan mayor agilidad en sus funciones.

Tomando en cuenta los resultados de este ítem, se plantea que el programa de adiestramiento estará enfocado en cubrir esas necesidades detectadas, para elevar la productividad y calidad de los empleados. En este mismo orden y dirección Chiavenato (1999), establece que la importancia de un programa de adiestramiento radica en el hecho de que los individuos se beneficien.

4.1.1 Fase I; Diagnóstico de la situación actual de los procesos llevados por los gestores de particulares de la Oficina Guacara

En virtud de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en este caso el cuestionario, se nota claramente la necesidad de adiestramiento existente en el área de negocios por parte de los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.

A través de este instrumento se pudo corroborar la falta de información que presentan los 10 Gestores de Particulares. A la vez se facilitó la información para el posterior análisis de la problemática que existe en los puestos de trabajo por no obtener un adiestramiento preciso y continuo.

BBVA Provincial no cuenta con un programa de adiestramiento que permita satisfacer la necesidad que actualmente se presenta en los puestos de trabajo y que a su vez necesitan los Gestores de Particulares, en cuanto a la formación educativa que requieren para desempeñarse en sus puestos de trabajo, cuando se le preguntan a los empleados si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz.

Los Gestores con más de 5 años en la Institución, son el apoyo para los Gestores nuevos, pero estos no cuentan con los conocimientos necesarios para instruir al 100% al nuevo gestor en el cargo.

Con el apoyo de los resultados y que el 90% de los Gestores de Particulares están totalmente de acuerdo en que se implante el programa de adiestramiento, para

que todos manejen la misma información, generando mejores índices de productividad, se presenta este programa, el cual se desarrollara en el capítulo siguiente de esta investigación.

4.1.2. Fase II; Determinación de la factibilidad de aplicación de un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares de la Oficina Guacara

Esta fase se desarrolló con la finalidad de determinar la factibilidad de la aplicación de un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares en BBVA Provincial Oficina Guacara , para determinar cuáles son las debilidades y fortalezas presentes, que permitan suministrar la información necesaria para desarrollar la propuesta que dé solución a la problemática existente, a través de la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de información aplicados en la fase anterior.

Actualmente en la empresa en estudio, se presentan ciertas fortalezas y debilidades en cuanto al Adiestramiento, que ha causado cierto descontento y desmotivación por parte de los trabajadores, entre ellas cabe señalar lo siguiente:

- La Institución se esfuerza por la actualización del programa Fórmate en la Intranet, pero olvida la parte humana de sus trabajadores, no todas las personas aprenden de la misma manera.
- Mantener a toda la plantilla informada para que todos manejen la misma información, de cara al cliente.
- Los manuales de Intranet contienen información muy importante para los trabajadores pero desconocen la mejor forma de ubicar el manual que necesita para cada área, ya que no son fáciles de consultar.
- La página Web brinda una información a los clientes y al llegar a la Oficina le falta o le sobran recaudos para realizar sus trámites, lo que ocasiona molestias a los mismos.

- El apoyo que debe brindar el área de Servicios Centrales es muy reducido.
- Los tiempos de respuestas podrían ser mejores si se cuenta con el trabajo en conjunto de la Oficina Comercial y las áreas Centrales, brindándole un mejor y oportuno servicio a todos nuestros clientes.
- Capacitar al Gestor de Atención al cliente, para que los direcciona de la mejor manera, evitando pérdida de tiempo a los mismos, en la zona equivocada.

Todos estos factores han originado la necesidad de elaborar un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara, el cual les permitirá corregir y/o minimizar las dificultades que los mismos presenten en la ejecución de sus funciones.

Para determinar la factibilidad de aplicación de un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares de la Oficina Guacara, se hará en base a la postura de Soto (2003) quien nos indica que ésta, se refiere a “la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados” (p.35). Generalmente la factibilidad se determina sobre el proyecto a realizar, en consecuencia a continuación se exponen los recursos técnicos, operativos y financieros, necesarios para elaborar la propuesta del presente estudio.

Recursos Técnicos

De acuerdo a los recursos técnicos Soto (2003), “Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros; que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requieren el proyecto” (p.35). Por tanto, los recursos técnicos que están contemplados en este proyecto están referidos a las estrategias que se podrían emplear para el adiestramiento de los gestores de particulares en BBVA Provincial Oficina Guacara, lo cual se requiere del sistema operativo del banco, Intranet, correo interno, equipos de computación y de

impresión, materiales de oficina, salones de formación, con los cuales dispone la empresa.

Recursos Operativos

Los recursos operativos, según Soto (2003), “Se refiere a todo recursos humano necesario para llevar a cabo el desarrollo de un proyecto” (p.36), por lo tanto para el desarrollo de la presente propuesta, se requiere de los conocimientos aportados por el personal del área de recursos humanos, servicios centrales, gerentes y especialistas de las áreas de negocio.

Recursos Financieros

Para Soto la factibilidad económica (2003), “Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos” (p26). Por ende la inversión que se requiere para la implementación de los recursos operativos se presentan en el siguiente cuadro:

Personal	Cantidad Necesaria	Costo Bs.
Facilitadores	4	10.000,00
	Total	40.000,00

Fuente: González (2015)

Según la información del cuadro, se puede indicar que el proyecto es técnicamente factible por que el personal necesario para llevar a cabo éste programa, pertenece a la Institución y se le ofrecerá una bonificación por concepto de

adiestramiento al personal base, en este caso a los Gestores de Particulares existente y a los de nuevo ingreso.

4.1.3. Fase III; Diseño del programa de adiestramiento para los gestores de particulares de la Oficina Guacara

En esta última fase de la investigación, se tuvo como finalidad Diseñar el Programa de Adiestramiento para el logro de un mejor desempeño de los Gestores de particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara- Edo Carabobo, que cumpla con las expectativas de los trabajadores y aclaren todas sus dudas en cuanto al proceso e información de los productos activos y pasivos del banco vinculados a su Plan Personal de Gestión (PPG) y a las funciones de su cargo.

La misma, se desarrolló basándose en los resultados obtenidos de las fase 1 y 2, donde se tomaron en cuenta la información obtenida por las técnicas de recolección de información, para realizar el Programa de Adiestramiento que pueda darle solución a la problemática existente, con la finalidad de permitirles tener una visión general del negocio, en donde se establezcan los temas adecuados a las necesidades presentadas, se debe aplicar una adiestramiento donde se comience con la teoría pero que luego se continúe con la parte práctica para que así sea desarrollado con más eficacia.

La capacitación consiste en explicar y demostrar la forma correcta de realizar las tareas, ayuda a que el personal se desempeñe de manera precisa, se evalúe su desempeño y se proceda a realizar el adiestramiento de acuerdo a los resultados que se obtengan después de tal evaluación, el programa será desarrollado como propuesta de la presente investigación en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La propuesta de adiestramiento que a continuación se presenta, está diseñada para ser aplicada al personal del área de negocio específicamente para los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara, orientado a maximizar la eficiencia de dicho personal con la finalidad de lograr mayor productividad en el logro de los objetivos, planteados en su Plan Personal de Gestión (PPG).

Con este programa se busca a través del adiestramiento dotar al personal de conocimientos básicos, inherentes directamente a su puesto de trabajo que les permitirá desarrollar el mismo de una manera óptima. Las fases de tal programa fueron seleccionados por medio de una detección de necesidades aplicadas al personal de la organización, con miras a elevar el desempeño laboral de los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara.

Este programa de adiestramiento está diseñado para lograr su total aplicación, dado que todo el programa debe realizarse en forma continua y no aislada, al término del mismo se evalúan los cursos ejecutados a fin de determinar el grado de satisfacción alcanzado por los empleados.


El diseño de esta propuesta se adapta a las necesidades de adiestramiento detectadas con la aplicación del instrumento elaborado, dirigido a los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara, en donde se detectó que no todos los gestores conocen los procedimientos a seguir al momento de ofrecer un producto del portafolio de negocio y que el disponible en la Intranet no es de fácil acceso ya que contiene muchos códigos y que lo se quiere es, que la información sea sencilla, de fácil acceso y comprensión, para aplicarla día a día en el desarrollo de sus actividades.

The BBVA logo is centered at the top of the page. It consists of the letters "BBVA" in a bold, blue, sans-serif font. Below the text are three horizontal bars of varying lengths, also in blue, creating a stylized graphic element.


BBVA

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES


ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
	MISIÓN	FECHA: NOVIEMBRE 2015
Misión del Programa de Adiestramiento. <p>La misión de Diseñar un programa de adiestramiento es la de crear conocimientos nuevos, aclarar y reforzar los conocimientos ya adquiridos que le sirven de ayuda a los empleados a mejorar su desempeño laboral, elevar su nivel de productividad, así como también la mejora de sus relaciones comerciales con el centro del negocio que son “Los Clientes”, mediante técnicas de aprendizajes apoyado por instructores especialistas en el área, con la utilización del sistema operativo y estrategias acordes con la realidad de la organización.</p> <p>Para este diseño se utilizaran los contenidos acordes a cada productos del pasivo y activo del portafolio del área de negocio, dirigido a los Gestores de Particulares, ofreciendo de manera sencilla las especificaciones de cada producto para lograr que los Gestores tengan una mayor comprensión y de esta manera puedan desempeñar mejor sus labores y obtener una buena relación con su cartera de clientes.</p> <p>Este programa introduce innovaciones en el proceso de enseñanza y de aprendizaje. El participante aprenderá desde su lugar de trabajo, aplicando con su equipo los diferentes temas que se abordaran en el desarrollo del mismo.</p>		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
VISIÓN		PÁGINA: 2/12
<p>Visión del Programa de Adiestramiento.</p> <p>Al finalizar el Diseño del programa de adiestramiento basado en las “carencias comunes” que presentan los Gestores de Particulares del Área de Negocios de BBVA Provincial Oficina Guacara, se espera que el Gerente de Oficina conjuntamente con la Gerencia de RRHH, aplique el programa lo cual ayudaría a elevar el nivel de productividad que poseen los empleados, la cual sirve de apoyo para la actualización de conocimientos tanto teóricos como prácticos correspondientes a sus puestos de trabajo, también servirá como base para futuros programas.</p> <p>La finalidad de la propuesta radica en las necesidades que presentan los empleados en elevar su nivel de eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo ya que los mismos son evaluados por metas personales y grupales y que al aplicarse se logre agilizar y actualizar sus conocimientos con respecto al cargo que ocupan.</p> <p>El presente programa tiene una vigencia de 2 años, a partir de la firma de aprobación y está sujeto a modificación según sea necesario por nuevas disposiciones del Dpto. de Recursos Humanos y la Gerencia de la Oficina.</p>		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
OBJETIVO GENERAL		PÁGINA: 3/12
<p>Objetivo General del Programa de Adiestramiento.</p> <p>Que todo el personal del Área de Negocio maneje la información necesaria para desenvolverse dentro de sus funciones, y por ello deberán :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conocer todos los productos que deben ofrecer a su cartera de clientes y no clientes. · Procesar las solicitudes de los clientes en el menor tiempo posible. · Lograr una vinculación óptima de los clientes, con al menos 5 productos. · Satisfacer las necesidades de los clientes, apegado a su PPG. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
POLÍTICAS		PÁGINA: 4/12
<p>Políticas del Programa de Adiestramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Todos los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guácara recibirán capacitación y asistencia técnica orientada, la dotación de conocimientos y herramientas actualizadas para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de sus responsabilidades, así como también asegurar su futuro dentro de la Institución. · Se diseñaran y analizaran cada año las propuestas de planes para la capacitación y adiestramiento, los cuales se elaboraran en base a las necesidades de los empleados y de la Institución, para su crecimiento y mejoramiento de su competitividad. · Las facilidades que se otorguen, estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos, congresos, y otros en el ámbito técnico de cada puesto. · Las acciones de adiestramiento deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de adiestramiento de los Gestores de Particulares, para la obtención de certificación de la capacitación y el adiestramiento de la misma. · En el caso de que BBVA Provincial, requiera adiestrar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la Institución. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
NORMAS		PAGINA: 5/12
<p>Normas del Programa de Adiestramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Todos los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara podrán recibir Capacitación y Adiestramiento para orientar su mejoramiento y competitividad, se tomara en cuenta el cronograma de actividades de formación y capacitación trimestral para ello. · No se deberán realizar inscripciones a cursos, seminarios y programas de adiestramiento que no estén evaluadas y aprobadas por el Gerente de Oficina y el Gerente de RRHH. · Deberá haber como mínimo cinco (5) participantes en los cursos y programas de adiestramiento para su inicio, en donde se tomara en cuenta la puntualidad y la asistencia son requisitos indispensables para la certificación de los cursos del programa de adiestramiento. · Todo curso o taller de adiestramiento, deberá estar estructurado, es decir, debe tener un contenido programático y un cronograma de actividades, también se dotara de recursos materiales y didácticos a los participantes de los programas de adiestramiento. · No podrán asistir a los cursos, talleres o charlas de adiestramiento participantes que no estén inscritos en los mismos. · Al finalizar cada Módulo del Programa de adiestramiento se realizará una evaluación, tomando en cuenta los contenidos, cronogramas, las estrategias y recursos utilizados a lo largo del programa, los capacitadores o instructores, el horario, la metodología, y por último la logística aplicada durante los cursos dictados a la largo del Programa de Adiestramiento para los Gestores de particulares. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:

	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
CONTENIDO		PAGINA: 6/12
<p>Contenido del Programa de Adiestramiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Módulo 1: Calidad. · Módulo 2: Omnicanalidad. · Módulo 3: Inversión. · Módulo 4: Productos pasivos. · Módulo 5: Medios de pago. · Módulo 6: Riesgos. · Módulo 7: Segmentos. · Módulo 8: Workflow. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:

	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
	CONTENIDO	FECHA: NOVIEMBRE 2015 PÁGINA: 7/12
<p>MODULO 1: CALIDAD</p> <p>Se basa en el trato, que se le debe brindar a todos los clientes bien sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Atención Presencial. Ü Atención Telefónica. Ü Atención de Quejas y Reclamos. <p>MODULO 2: OMNICANALIDAD</p> <p>Se refiere a los canales con los que cuenta la Institución que están al servicio del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Provinet Personas. Ü Provinet Móvil. Ü Web Provincial. Ü Provinet Empresas. <p>MODULO 3: INVERSIÓN.</p> <p>Se da a conocer todos los productos de crédito del portafolios del Banco, para los siguientes clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Personas Naturales. Ü Personas Jurídicas. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:

	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
CONTENIDO		PÁGINA: 8/12
<p>MODULO 4: PRODUCTOS PASIVOS</p> <p>Se refiere a toda la información en cuanto a las cuentas que posee el banco para ofrecer a sus clientes, entre ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Cuentas Corrientes. Ü Cuentas de Ahorro. Ü Cuentas en Dólares. <p>MODULO 5: MEDIOS DE PAGO.</p> <p>Contiene toda la información sobre los medios de pago que se tiene para disposición del cliente, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Negocio Emisor. Ü Negocio Adquiriente. <p>MODULO 6: RIESGO</p> <p>Se basa en dar a conocer los tipos de riesgos que se puede presentar en cualquier operación de crédito, con cualquiera de nuestros clientes, bien sean personas naturales o jurídicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Tipos Ü Calificación. 		
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:


	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES		CODIGO: PAGP .P001
	CONTENIDO		FECHA: NOVIEMBRE 2015
CONTENIDO			PAGINA: 9/12
<p>MODULO 7: MODELOS Y SEGMENTOS</p> <p>Contiene información sobre los modelos y los segmentos en función al nivel de vinculación que posee los clientes con la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Tipos de Segmentos. Ü Productos por Segmentos. Ü Vinculación óptima según segmento. <p>MODULO 8: WORKFLOW</p> <p>Se basa en dar a conocer todas las funcionalidades de ésta herramienta.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Procesos. Ü Guías de búsqueda. Ü Envíos a la fábrica de digitalización. 			
ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:	

	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
ESTRUCTURA		PAGINA: 10/12

Todo curso o taller a dictar, se guiará en función a la siguiente estructura, ejemplo:

- Ü **Dirigido a:** Gestores de Particulares.
- Ü **Métodos a utilizar:** Se emplearan técnicas de adiestramiento mixto, en donde se estudien casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo.
- Ü **Contenido Programático:** Requisitos, Código del producto, Módulo a Utilizar, Conformación de expediente, Forma de envío.
- Ü **Dictado por:** Personal interno con amplio conocimiento en el área.
- Ü **Horario:** Entre las 8:00 am y 10:00 am.
- Ü **Objetivo General:** Conocer las especificaciones de los productos, el procesamiento de los mismo, la interacción con el sistema, argumentos de venta.
- Ü **Duración:** 2 horas.
- Ü **Para realizar el adiestramiento:** Ver figura 1 (Flujograma de Proceso).


ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:

	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
CRONOGRAMA		PAGINA: 11/12

Cronograma de Actividades de Formación y Capacitación Trimestral					
Tipo Adiestramiento	Nombre	Duración	Frecuencia	Total Horas	Responsable / Instructor
Charla	Calidad de Servicio.	1 Hora	Mensual	3	Dpto. de Servicios al cliente
Curso	Manejo de la Banca por Internet.	2- Hora	Trimestral	2	Dpto. de Interbanking
Taller	Inversión.	3-Horas	Trimestral	3	Dpto. Crédito
Taller	Productos Pasivos	3-Horas	Trimestral	3	Dpto. de Cuentas
Charla	Medios de Pagos.	1-Hora	Mensual	3	Dpto. de Medios.
Curso	Riesgos.	2- Horas	Trimestral	2	Dpto. de Riesgo
Taller	Modelos y Segmentos.	1-Hora	Trimestral	1	Dpto. Segmentos
Taller	Workflow.	1-Hora	Mensual	3	Dpto. de Workflow
Total				20- Horas	

Formación	Primes Mes	Segundo mes	Tercer Mes
Calidad de Servicio.	1	1	1
Manejo de la Banca por Internet.		1	1
Inversión.	1.5	1.5	
Productos Pasivos	1	1	1
Medios de Pagos.	1	1	1
Riesgos.	1		1
Modelos y Segmentos.		1	
Workflow.	1	1	1
Horas	6.5	7.5	6
Total Horas	20		

ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:





	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES	CODIGO: PAGP .P001
		FECHA: NOVIEMBRE 2015
EVALUACIÓN		PAGINA:12/12




NIVEL	QUE SE MIDE EN ESTE NIVEL	RECURSOS UTILIZADOS
1. REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> · Satisfacción del participante. · Calidad del proceso o experiencia de aprendizaje. · Material de apoyo. · Expectativas de aplicabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Feedback con los participantes.
2. APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> · Asimilación del contenido de la experiencia de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación del contenido del curso.
3. EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> · Grado de aplicación del contenido del curso en la realidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se harán comparaciones de los resultados de productividad en cuanto al cumplimiento de sus metas, antes y después del programa.
4. IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> · Influencia del adiestramiento en los resultados del proceso de trabajo, en términos de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Mejoramiento de la calidad. · Ahorro de tiempo. · Clientes atendidos. · Tareas completadas. · Productividad.




ELABORADO POR: Melissa González	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 2015	FECHA:	FECHA:




Figura 1. Flujograma del Programa de Adiestramiento




Elaboración y Ejecución del Programa de Adiestramiento			
	Flujograma	Responsable	Descripción de Actividades
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Elabora memorando dirigido al Gerente de Oficina Guacara.] </pre>	Analista	Elabora a comienzo de cada trimestre memorando dirigido al Gerente de Oficina, indicando los productos que soportan el Plan Táctico para que le facilite el “Formato de detección de necesidades de adiestramiento” (el cual estará disponible en la Intranet), de los Gestores a su cargo y así determinar el tipo de adiestramiento adecuado ò si necesita un reforzamiento de las características y procedimiento a seguir para la vinculación y fidelización del cliente, contribuyendo con la meta establecida para dicho trimestre.
2	<pre> graph TD B[Gestiona la firma y aprobación del Gerente de Capital Humano] </pre>	Analista	Gestiona la firma y aprobación del Gerente de Capital Humano y éste a su vez lo eleva al V.P de Capital Humano para su revisión, conforme, firma y sello. Entrega a la secretaria ejecutiva para su envío a la Oficina Guacara.
3	<pre> graph TD C[Recibe copia del Memorando.] </pre>	Analista	Recibe copia del Memorando entregado a la Oficina en señal de recepción y archiva en orden cronológico.




4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Recibe Formato de detección de necesidades de Adiestramiento.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	Posteriormente recibe del Gerente de Capital Humano el” Formato de detección de necesidades de adiestramiento” emitida por la Oficina Guacara.
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Verifica “Formato de detección de necesidades de adiestramiento”.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	Verifica que cada “Formato de detección de necesidades de adiestramiento” contenga los siguientes datos: Código y Nombre de Oficina. Nombre del Gestor de Particulares. VP, código del empleado. Curso solicitado. De estar incompleto, gestionar con la Oficina para corregir y completar el formato.
6	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Selecciona los cursos a lo largo del trimestre.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	Selecciona los cursos a dictar a lo largo del trimestre, en base a la información indicada en el “Formato de detección de necesidades”.
7	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Recopila información del curso en el Programa de Adiestramiento.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	Recopila toda la información necesaria en el Programa de Adiestramiento de acuerdo a los Módulos y la necesidad que existe. Contacta a los Gerentes de acuerdo al Módulo seleccionado.

8	<p>Contacta a los Gerentes de las áreas seleccionadas, para el apoyo en el adiestramiento de los Gestores de Particulares.</p> 	Analista	Contacta telefónicamente y envía correo a los Gerentes de las áreas o productos seleccionadas, solicitando el apoyo y posibles fechas para el adiestramiento de los Gestores de Particulares, también envía la estructura de acuerdo al Programa de adiestramiento, que le guiará en el desarrollo del curso ó taller a dictar.
9	<p>Recibe de los Gerentes los posibles días de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.</p> 	Analista	Recibe de los Gerentes la información solicitada vía correo o a través de la correspondencia interna.
10	<p>Evalúa y selecciona las posibles fechas para el desarrollo del adiestramiento.</p> 	Analista	Evalúa cada una de las propuestas presentadas, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada Gerente y lo ajusta al Cronograma de actividades de formación y capacitación trimestral, ubicada en el Programa de Adiestramiento en la página N° 11.




11	<p style="text-align: center;">Guiándose del Cronograma del Programa de Adiestramiento.</p> 	Analista	<p>Elabora planificación que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tipo de adiestramiento. · Nombre del Módulo. · Duración. · Frecuencia · Responsable, (Nombre del Gerente del área). · Fecha.
12	<p style="text-align: center;">Entrega la Planificación de los cursos.</p> 	Analista	<p>Entrega la planificación al Gerente de Capital Humano para su revisión y aprobación, éste a su vez al V.P de Capital Humano para su conforme y aprobación por parte de la Presidencia Ejecutiva.</p>
13	<p style="text-align: center;">Recibe la Planificación aprobada y elabora oficios dirigidos a los Gerentes de las diferentes Áreas.</p> 	Analista	<p>Recibe la Planificación del adiestramiento aprobado.</p> <p>Elabora oficios dirigidos a los Gerentes de las diferentes Áreas, donde se establece el compromiso de pago por cada una de las actividades de capacitación.</p>





14	<div data-bbox="371 411 664 716" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Gestiona firma del Gerente de Capital Humano y posterior envío a los Gerentes de las diferentes áreas.</p> </div> <div data-bbox="496 722 513 806" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Gestiona firma del Gerente de Capital Humano y entrega a la secretaria ejecutiva para su posterior envío a los Gerentes de las diferentes áreas.
15	<div data-bbox="386 932 664 1146" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Elabora memorando a la Oficina para la postulación.</p> </div> <div data-bbox="509 1152 526 1257" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Elabora memorando a la Oficina Guacara, para las postulaciones de los Gestores de Particulares en cada una de las actividades de capacitación.
16	<div data-bbox="371 1360 664 1623" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Elabora memorando a la Oficina para la postulación.</p> </div> <div data-bbox="509 1629 526 1772" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Entrega a la secretaria ejecutiva memorando para gestionar firma del Gerente de Capital Humano y posterior envío a cada Oficina.

17	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Recibe del Gerente memorando de respuesta.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	<p>Recibe del Gerente memorando de respuesta de la Oficina Guacara con los nombres de los Gestores de Particulares seleccionados para asistir a los cursos.</p>
18	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Elabora notificaciones personalizadas informando hora y fecha.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	<p>Elabora notificaciones personalizadas indicándole a cada Gestor de Particulares que será participe de las actividades de adiestramiento que se efectuarán en su lugar de trabajo, hora, fecha, en que se va a realizar el curso.</p>
19	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Elabora memorando a la Unidad de Planificación de Capital Humano</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Analista	<p>Elabora memorando para la Unidad de Planificación de Capital Humano en el cual solicita los recursos audiovisuales y materiales para el óptimo cumplimiento de las actividades.</p>

20	<div data-bbox="358 359 662 684" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Gestionar firma con el Gerente de Capital Humano y envío a la Dirección de la Oficina.</p> </div> <div data-bbox="492 684 508 827" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Entrega memorando a la secretaria ejecutiva para gestionar firma con el Gerente de Capital Humano y el envío a la Dirección de destino.
21	<div data-bbox="358 957 662 1205" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Verifica que se hayan enviado los recursos audiovisuales y materiales.</p> </div> <div data-bbox="492 1205 508 1323" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Verifica que se hayan enviado los recursos audiovisuales y materiales, para el desarrollo del adiestramiento.
22	<div data-bbox="358 1394 662 1703" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Elabora lista de asistencia.</p> </div> <div data-bbox="492 1703 508 1820" style="text-align: center;">  </div>	Analista	Elabora lista de los participantes y la envía por correo electrónico al facilitador para el control de asistencia.

23	<div data-bbox="363 369 667 688" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Una vez culminado el curso, se evalúa.</p> </div> <div data-bbox="500 695 516 768" style="text-align: center;">↓</div>	Analista	Una vez culminado el curso, se evalúa a todos los participantes en función al contenido dado en el mismo y en función a los resultados serán certificados.
24	<div data-bbox="363 890 667 1276" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Elabora los certificados con el logo de BBVA Provincial, sello y firma del Gerente de Capital Humano y la firma del facilitador (Gerente del área involucrada).</p> </div> <div data-bbox="500 1283 516 1377" style="text-align: center;">↓</div>	Analista	Elabora los certificados con el logo de BBVA Provincial, de los participantes certificados del curso y hace entrega a la secretaria Ejecutiva para gestionar firma y sello del Gerente de Capital Humano y la firma del facilitador (Gerente del área involucrada).
25	<div data-bbox="363 1503 667 1759" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Recibe del Gerente de Capital Humano todos los certificados firmados listos para la entrega.</p> </div> <div data-bbox="500 1766 516 1860" style="text-align: center;">↓</div>	Analista	Recibe del Gerente de Capital Humano todos los certificados firmados listos para la entrega, en caso de tener alguna observación se corrige y se emite nuevamente.

26	<p>Se comunica con los participantes, para notificarle que se le hará entrega del certificado.</p> 	Analista	De estar todo correcto, se comunica con cada uno de los participantes, para hacerle entrega del certificado, en su lugar de trabajo.
27	<p>Elabora un listado con los nombres de los participantes certificados.</p> 	Analista	Elabora un listado con los nombres de los participantes certificados, (solo para control interno), para la entrega de los certificados.
28	<p>Visita la Oficina con el Facilitador del curso, para hacerle entrega del certificado.</p> 	Analista	Al presentarse el Gestor de Particulares se ubica Certificado y hace entrega, gestiona la firma en el listado en señal de recepción.

29	<p>Solita al Facilitador el envío de la planilla Multiforma para el pago del curso realizado.</p> 	Analista	<p>Recibe Planilla Multiforma solicitando el pago del curso realizado, en original y copia, firma y sella la copia como acuse de recibido.</p>
30	<p>Elabora memorando dirigido a la Unidad de Sistemas Retributivos para su revisión, firma y envío.</p> 	Analista	<p>Elabora memorando dirigido a la Unidad de Sistemas Retributivos, solicitando la bonificación por el curso realizado, anexa planilla multiforma en original y la lista de asistencia.</p> <p>Entrega al Gerente de Capital Humano para su revisión, sello, firma y posterior envío.</p>
31	<p>Verifica el abono correspondiente al pago del curso.</p>  	Analista	<p>Verifica que se la haya cancelado al Facilitador, la bonificación por concepto de Adiestramiento.</p>

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se procedió a desarrollar el programa de adiestramiento para los gestores de particulares de BBVA Provincial oficina Guacara, para elevar su nivel de desempeño y productividad permitiéndoles el desarrollo en su puesto de trabajo, haciéndolos cada día más competitivos.

Dentro de las debilidades presentes en la investigación se obtuvo lo siguiente:

- Los gestores de particulares no están conforme con el servicio que se presta en el área de negocio, esto trae como consecuencia la insatisfacción de los trabajadores.
- Los gestores nuevos en el área, no son adiestrados por una persona con técnicas para hacerlo, si no por otro gestor con mayor tiempo en el área.
- Existe desconocimiento por parte de los gestores en el procedimiento correcto para ofrecer al cliente los productos.
- Los gestores necesitan incrementar conocimientos para darle continuidad a las solicitudes de los clientes.
- Existe dificultad para tener acceso a la información necesaria para el desempeño de su trabajo.
- Se requiere a que la información compartida con ellos sea lo más práctica y sencilla posible para aplicarla en su labor diaria.
- No cuentan con el apoyo de los Servicios Centrales, para gestionar a los clientes que día a día atiende cada gestor.

Cabe destacar que la implementación del programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares de BBVA Provincial Oficina Guacara, permitirá corregir y/o minimizar las dificultades que los mismos presenten en la ejecución de sus funciones. Logrando así una mejor calidad, eficiencia y productividad en la empresa y a la vez fomentar un alto compromiso con el cargo que desempeña, las personas que estén bien capacitadas logran mantener una calidad de servicio acorde a lo que se requiere para su cargo.

El personal de recursos humanos conjuntamente con la gerencia de la oficina Guacara, deberán proporcionar a los trabajadores las herramientas necesarias para el mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo y revisar los puntos fuertes y débiles de las oportunidades y amenazas, así como desarrollar un proceso de planificación que abarque a todo el personal para cubrir las carencias comunes e individuales de adiestramiento, que satisfagan los intereses de los trabajadores.

Apoyarse en el cronograma de actividades de formación y capacitación trimestral del programa, para llevar un control y que todos reciban el adiestramiento necesario para el desempeño de sus funciones, dependiendo del caso que se trate; nuevo ingreso, por refuerzo, promoción.

RECOMENDACIONES

El diseño de un programa de adiestramiento, representa una herramienta útil, para capacitar, desarrollar destrezas y habilidades a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados por la Institución, por ello es importante tomar las decisiones más acertadas para que la empresa avance hacia la posición deseada en el futuro, por lo que se considera necesario contar con un personal altamente capacitado. De acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidas a través de la investigación, se le sugiere a la empresa que se tome en consideración lo siguiente:

- Aplicar este Programa de Adiestramiento para los Gestores de Particulares de la Oficina Guacara de BBVA Provincial, a manera de información y para mejorar el desempeño de dicho cargo, una vez aprobado por la alta gerencia éste será aplicado en 3 meses.
- Se recomienda estimular al personal a través de métodos de trabajos referidos al cargo, donde se realice una explicación y demostración de la forma correcta en que se deben realizar las actividades y tareas.
- Actualizar constantemente el portal de Internet donde se reflejan los pasos a seguir para la aplicación e información de los productos y servicios que se le ofrecen a los clientes, para así facilitar una información adecuada de lo que se requiere.
- Utilizar los recursos materiales, técnicos y financieros disponibles que posee BBVA Provincial para lograr el objetivo propuesto del adiestramiento, entre estos recursos tenemos los salones equipados, aire acondicionado, computadoras, pizarras acrílicas, marcadores, video been, televisores, etc.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, Fernando (1979). **Administración de Recursos Humanos**. México. Trillas.
- Arias, Fernando (1998). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Trillas.
- Canonici, Aldo y rincón (1997). **Adiestramiento y Formación de Personal**. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría gerencial de la Administración**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones**. Octava Edición. México. McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), Gaceta Oficial N° 36.860 Ordinario de fecha 30-12-1999.
- De Cenzo y Robbins (2006). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Limusa.
- Fidias Arias (2012). **El Proyecto de Investigación**. Venezuela. Editorial Episteme.
- Gómez, C. (2000). **Proyectos Factibles**. Editorial Predios. Valencia.
- Gómez, Mejia, L.R; BaLkin, D. y Cardy, R.L. (2001). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid. Editorial Prentice Hall.
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (2011).

Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria de fecha 06-05-2011.

Pérez, Alexis G. (2009). **Guía Metodológica para Proyectos de Investigación**. Venezuela. Fedupel.

Rodríguez, J. (2007). **Administración Moderna de Personal**. México. Editorial Engage Learning.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2006). **Preparación y Evaluación de Proyectos**. México. Mc Graw Hill.

Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2003). **Comportamiento Organizacional**. México. Limusa.

Sherman, A. W. y Bohlander G.W. (1994). **Administración de los Recursos Humanos**. Grupo Editorial Iberoamérica.

Stoner y Wankel (1996). **Administración**. México. Prentice Hall.

Soto (2003). **Desarrollo Gerencial**. Editorial Mc Graw. México.

Tamayo y Tamayo M. (2008). **Metodología Formal de la Investigación Científica**. México. Limusa.

Villegas (1998). **Administración de personal**. Editorial Mc. Graw-Hill.

Wayne Mondy, Robert M. Noé (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Prentice Hall.

Werther Jr. William B., Keith Davis (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México. Editorial Mc Graw Hill.

TRABAJOS DE GRADO

Mancilla, Marcos (2012). **Plan de capacitación para el personal administrativo del área comercial de la empresa Cadafe región 4 Aragua**. Trabajo de Grado. Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo.

- Melgar, David (2010). **Plan de capacitación Gerencial bajo enfoque coaching en el BOD, zona Carabobo-Sur**. Trabajo de Grado. Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.
- Núñez, Yohanna (2011). **Plan de capacitación para los supervisores basado en el modelo de competencia, caso Corporación Clorox de Venezuela**. Trabajo de Grado. Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.
- Romero, Rosa (2013). **Estrategias de capacitación basadas en competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores del departamento de almacén de la empresa Nibra, C.A.** Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.
- Villegas, Mireya (2010). **Diseño de un programa de capacitación basado en normas de seguridad para la prevención de accidentes laborales en la empresa Servicios Industriales 1909 C, A.** Trabajo de Grado. Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

ANEXO
(A)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

Cuestionario

Estimado señor

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar un **PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA LOS GESTORES DE PARTICULARES EN BBVA PROVINCIAL OFICINA GUACARA ESTADO CARABOBO.**

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

CUESTIONARIO

A continuación se encontrarán una serie de preguntas.

Lea cada una de las preguntas cuidadosamente, contéstelas en forma objetiva. Debe dar respuesta a todas las preguntas para la cual marcará con una (X) la alternativa que considere conveniente. Así mismo, se le estiman unas preguntas de redacción para sus comentarios. Coloque los datos de identificación requeridos.

Cargo que ocupa _____ Tiempo de servicio _____

Ciudad _____ Sexo _____ Edad _____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

A) Coloque una (X) en la opción con la cual usted esté de acuerdo según la siguiente escala:

- 1) Totalmente De acuerdo
- 2) De Acuerdo
- 3) Ni De acuerdo Ni en Desacuerdo
- 4) En Desacuerdo
- 5) Totalmente En Desacuerdo

1.- ¿Considera usted que el servicio del área de negocios es adecuada al perfil del cargo?

1	2	3	4	5

2.- ¿Conoce usted el procedimiento correcto para ofrecer al cliente los productos de BBVA Provincial?

1	2	3	4	5

3.- ¿Conoce usted el procedimiento a seguir luego que el cliente solicita un producto?

1	2	3	4	5

4.- ¿Considera usted que maneja correctamente el manual operativo Innovación y Desarrollo disponible en la Intranet, para las diferentes operaciones?

1	2	3	4	5

5.- ¿Considera usted que el tiempo de respuesta para la información solicitada por el cliente según el tipo de producto, es adecuado y oportuno?

1	2	3	4	5

6.- ¿Cree usted que el apoyo que brinda el Servicio Central, es efectivo para agilizar el requerimiento del cliente?

1	2	3	4	5

B) Las siguientes preguntas solo se responden Si o No. Seleccione la respuesta con la cual usted esté de acuerdo.

7.- ¿Considera usted que el portal de Internet que se ofrece al cliente esta actualizado?

Si	NO

8.- ¿Considera usted que existen barreras de comunicación entre los Gestores de Particulares y Servicio Central?

Si	NO

C) Responda de acuerdo a su criterio.

9.- ¿Está usted de acuerdo en la aplicación de un programa de adiestramiento para los Gestores de Particulares? ¿Por qué? Explique.

10.- ¿Qué sugiere usted para mejorar la calidad del desempeño de los Gestores de Particulares?
