

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL OPERATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR
FINANCIERO NO BANCARIO, DEDICADA A LA CONCESIÓN DE
CRÉDITOS A MICRO EMPRESARIOS EN EL MUNICIPIO DE SANTA
TECLA, DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD
(CASO ILUSTRATIVO)”

Trabajo de Investigación Presentado Por:

ÁLVAREZ HERNÁNDEZ, SILVIA CAROLINA
CAÑAS BUSTAMANTE, VERÓNICA ALEJANDRA
SOLÓRZANO RIVERA, ROXANA BEATRIZ

Para Optar al Grado de:
Licenciada en Administración de Empresas.

Julio de 2007

San salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretaria : Licda. Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario(a) de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Vilma Yolanda Vázquez de
Del Cid

Docente director : Licda. Karla Antonieta Cardoza

Coordinador de Seminario
De Graduación. : Lic Rafael Arístides Campos

Docente Observador : lic. Mario Adalberto Machón
Escoto

Julio 2007

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por la oportunidad que me ha dado en la vida de lograr mi objetivo académico, a mi papá José Roque Álvarez y mi mamá Maria Consuelo de Álvarez por apoyarme y creer en mí, a mis amigos y todos aquellos de una y otra forma me brindaron apoyo incondicionalmente.

SILVIA CAROLINA ÀLVAREZ HERNANDEZ.

A mi amado, Jesús por guiarme, invertir y creer en mí para la culminación de mi carrera, a mi papi Nelson Cañas Ramírez por siempre estar ahí y aconsejarme, a mi mami Elizabeth de Cañas por ser una súper madre y ayuda incondicional para mí, a mi Rosita por su apoyo, a mis hermanas por brindarme ánimo.

VERÒNICA ALEJANDRA CAÑAS BUSTAMANTE.

A Dios, por haber guiado mis pasos y permitirme culminar mi carrera. A mi madre Maria Luisa de Solórzano por ser mi amiga y mi motivación a mi padre Roberto Solórzano por el apoyo que siempre me ha dado en toda mi educación. A mis hermanos, abuelos, familiares y amigos que me brindaron su incondicional apoyo para lograr mis objetivos.

ROXANA BEATRIZ SOLÓRZANO RIVERA.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I.	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS EN EL SALVADOR.	
A. GENERALIDADES DE LA EMPRESAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS EN EL SALVADOR	1
1. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS	1
2. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR	4
2.1 DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA	4
2.2 IMPORTANCIA	4
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR	6
2.4 PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE APOYAN A LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR	7
B. MARCO TEÓRICO SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	8
1. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	8
2. TIPOS DE CAPACITACIÓN	8
3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES	10
4. VENTAJAS DE LA CAPACITACION	11
5. CICLO SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN	12
6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	13
7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	15
7.1 DEFINICIÓN DE PROGRAMA	15

7.2 DEFINICION DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	16
8. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	17
9. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	17
10. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACIÓN	19
10.1 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	19
10.1.1 CONCEPTO	19
10.1.2 IMPORTANCIA	19
10.1.3 PROCESO DE PLANEACIÓN	20
10.1.3.1 DETECCIÓN Y DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	20
10.1.3.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	22
10.1.3.3 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	24
10.1.4 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	27
10.1.4.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN	28
10.1.4.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS	28
10.1.4.3 FORMACIÓN DE GRUPO	29
10.1.4.4 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE CAPACITACIÓN	29
10.1.4.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	30
10.1.4.6 CRONOGRAMA O PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	30
10.1.4.7 ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	30
10.1.4.8 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	31
10.2 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	33
10.2.1 CONCEPTO	33
10.2.2 IMPORTANCIA	34
10.2.3 FASES DE LA ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CAPACITACIÓN	34

10.2.3.1 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN	34
10.2.3.2 PROCEDIMIENTOS	35
10.2.3.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAS	35
10.2.3.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	35
10.3 INTEGRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	36
10.3.1 CONCEPTO	36
10.3.2 IMPORTANCIA	36
10.3.3 PASOS DEL PROCESO DE LA INTEGRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN	36
10.3.3.1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	36
10.3.3.2 DESARROLLO DE PROGRAMA	37
10.3.3.3 COORDINACIÓN DE EVENTOS	37
10.3.3.4 CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	37
10.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	38
10.4.1 CONCEPTO	38
10.4.2 IMPORTANCIA	38
10.4.3 ASPECTOS SOBRE LA EVALUACIÓN	38
10.4.3.1 ETAPAS DE LA EVALUACION DEL PERSONAL	39
10.4.4 FASES DE LA ETAPA DE CONTROL EN LA CAPACITACIÓN	40
10.4.4.1 MACROEVALUACIÓN	40
10.4.4.2 MICROEVALUACIÓN	40
10.4.4.2 SEGUIMIENTO	41
10.4.4.4 AJUSTES AL SISTEMA	41
C. GENERALIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE	41
1. ANTECEDENTES	41
2. VISIÓN	44
3. MISIÓN	44

4. VALORES	44
5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	45
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	45
7. SERVICIOS QUE OFRECE	47
8. MARCO LEGAL	48
8.1 LEY DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA NO BANCARIA	48
8.2 NORMAS FINANCIERAS	48
8.3 NORMAS CONTABLES	49
8.4 CÓDIGO DE COMERCIO	49
8.5 CÓDIGO DE TRABAJO	49
8.6 CÓDIGO TRIBUTARIO	49
8.7 CÓDIGO CIVIL	50
8.8 CÓDIGO PENAL	50
8.9 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	50

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. GENERAL	51
2. ESPECÍFICOS	51
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	52
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
5.1 FUENTES PRIMARIAS	54
5.1.1 LA ENTREVISTA	54

5.1.2	LA ENCUESTA	54
5.1.3	OBSERVACIÓN DIRECTA	55
5.2	FUENTES SECUNDARIAS	55
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	56
6.1	UNIVERSO	56
6.2	MUESTRA	56
6.3	MUESTRA DE LA COMPETENCIA	57
7.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	57
8.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	58
C.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	59
1.	ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN	60
2.	ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	60
3.	ANÁLISIS DE RELACIONES INTERPERSONALES	61
4.	ANÁLISIS DE FUNCIONES OPERATIVAS	62
5.	ANÁLISIS DE CAPACITACIÓN	63
6.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	64
6.1	CUADRO COMPARATIVO ENLACE / COMPETENCIA	68
D.	CONCLUSIONES	70
E.	RECOMENDACIONES	71

CAPITULO III.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE

A.	PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	72
1.	IMPORTANCIA	72
2.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA	73
3.	FORMACIÓN DE GRUPOS	74
4.	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN	74
5.	METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN	75
6.	FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	77
7.	PROGRAMA DE TRABAJO	78

7.1	CONVOCATORIA PARA EL PERSONAL A CAPACITARSE	79
7.2	PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE	80
7.3	MATERIAL A UTILIZAR	80
7.4	MÓDULOS A IMPARTIR PROPUESTOS	81
B.	ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	86
1.	ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	86
2.	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CAPACITADOR	86
3.	PROCEDIMIENTOS	87
3.1	POLÍTICA GENERAL	87
3.2	POLÍTICAS ESPECÍFICAS	87
3.3	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	88
3.4	POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO	89
3.5	NORMAS A SEGUIR DURANTE EL PROCESO	90
C.	INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	90
1.	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	91
2.	INFRAESTRUCTURA A UTILIZAR	91
3.	COORDINACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	91
4.	CONTROL PRESUPUESTAL	92
5.	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	94
D.	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	94
1.	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	94
2.	EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR	95
3.	EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	95
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	96
F.	ORGANIGRAMA PROPUESTO	97
G.	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	

RESUMEN

La necesidad que esta latente en las organizaciones de contar con un personal valiosamente capacitado que garantice una posición competitiva y permanente en la sociedad, es una de las razones principales para la existencia de un programa de capacitación en las empresas.

Actualmente la intermediaria financiera no bancaria, Servicios Financieros Enlace enfrenta problemas en su fuerza de trabajo, es por ello que se realiza un diseño de un programa de capacitación, con el objetivo de incrementar los conocimientos de los empleados.

La formulación de dicho programa se llevo a cabo a través de la elaboración de un marco teórico sobre diferentes aspectos relacionados con la capacitación.

De igual manera se hizo una investigación de campo que arrojó la información para realizar el diagnostico de necesidades de capacitación la cual reflejo las carencias de los empleados impidiéndoles el desarrollo adecuado de las actividades.

Últimamente se presenta una propuesta de un programa de capacitación, dicha información se muestra aplicando las fases del proceso administrativo a la capacitación.

INTRODUCCIÓN

En una organización el proceso administrativo debe estar aplicado al asentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de sus miembros, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general. Por lo tanto, toda organización que pretenda dar respuesta a esta exigencia debe apropiarse de técnicas que lleven a promover el desempeño eficiente de su personal, mejorando sus habilidades, haciendo uso de sus capacidades y elevando sus potencialidades, y uno de los medios para lograrlo es la capacitación.

Con el fin de afrontar estos factores se diseñó un programa de capacitación para el personal operativo de la mediana empresa del sector financiero no bancario, dedicada a la concesión de créditos a microempresarios.

En el primer capítulo se presentan los aspectos generales de las empresas intermediarias financieras no bancarias en el salvador como enlace, se da a conocer un amplio marco teórico sobre la capacitación la cual es importante para el desarrollo personal y laboral del individuo en la organización.

Además se detalla el proceso administrativo de una forma aplicada al proceso que conlleva el programa de capacitación.

El segundo capítulo muestra la metodología y técnicas de investigación que se utilizaron para obtener la información con una muestra de 45 empleados operativos de servicios financieros enlace, así mismo se elaboró un diagnóstico de necesidades de capacitación el cual se analizó para establecer conclusiones y recomendaciones que son propósito final de la investigación realizada, constituyendo las deficiencias que se utilizaron de base para el diseño del programa de capacitación.

En el tercer capítulo se da a conocer la propuesta del diseño del programa de capacitación, partiendo del diagnóstico de necesidades estableciendo los recursos, métodos a utilizar, tiempo, temática a impartir en módulos específicos, el presupuesto, entre otros.

Fomentando mayores conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las actividades.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS EN EL SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS EN EL SALVADOR.

1. ANTECEDENTES DE LAS INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS EN EL SALVADOR.

En la década de 1930 se dió el primer paso para la organización de instituciones financieras no bancarias en El Salvador como las cajas de Crédito, cuando la Asociación Cafetalera dispuso hacer el primer censo nacional del café, encomendando este trabajo a un grupo de jóvenes estudiantes de agronomía que recorrieron durante 3 meses el país, investigando sobre las dificultades que tenían los pequeños productores y agricultores para realizar sus actividades.

En la década de 1940 el Banco Hipotecario fundó la primera Cooperativa de Crédito en la Ciudad de Izalco el día 20 de

octubre de 1940. 3 años después surge como resultado de la primera entidad 15 financieras más a nivel nacional.

En 1950 nace uno de los servicios de mayor importancia en nuestro sistema "crédito popular" cuyo propósito es el de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados de la república y permitirles, mediante un programa de préstamo paralelo al ahorro la formación de su propio capital de trabajo.

En 1970 se otorgan más de 88 millones de colones en préstamos, contribuyendo así al desarrollo económico y social; aumentando la producción; creando nuevas fuentes de trabajo y mejorando los ingresos familiares.

En Marzo de 1980, la banca comercial y las instituciones financieras privadas fueron nacionalizadas mediante la Ley de Nacionalización de los Bancos Comerciales e Instituciones de Ahorro y Crédito, con el objetivo de democratizar el crédito.

Asimismo, durante la década de 1990, el Banco Central promovió el fortalecimiento del marco legal que norma las actividades financieras, elaborando anteproyectos y proponiendo reformas a las diferentes leyes existentes. Así, fueron aprobadas las leyes de Bancos, del Mercado de Valores, Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero, de Creación del Banco Multisectorial de Inversiones, entre otras, que contribuyeron a modernizar los servicios financieros y a fortalecer la

supervisión del sistema, dándose así la reprivatización de la banca.

En 1997, el 13 por ciento del sector que comprende actividades agrícolas, pecuarias, comerciales, artesanales y de servicio solicitó préstamos a cualesquiera de las siguientes instituciones: bancos comerciales, Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Financiera Calpiá, bancos comunales, cajas de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, y otras instituciones que ofrecen crédito. Del número total que solicitaron crédito en 1997 a las instituciones antes mencionadas, el BFA participó aproximadamente con el 45 por ciento de las solicitudes de crédito, también se ha encontrado que un 16.7 por ciento solicitaron crédito a prestamistas locales, familiares, amigos y a las personas que alquilan tierra o compran las cosechas. Estos datos muestran que el acceso al crédito aún era muy limitado.

La Ley de Instituciones Financieras no Bancarias fue creada en el año 2001, así como la llegada de la ley de Integración Monetaria (LIM).

Un análisis en el sector financiero demuestra que los créditos otorgados a micro y pequeños empresarios son cada vez más viables ya que contrario a lo que se pensaba se presentan oportunidades atractivas y rentables de crédito a empresas pequeñas ya que los riesgos pueden manejarse estadísticamente y

ninguna crisis financiera ha sido causada por la falla de empresas pequeñas.

Instituciones como Calpiá ha demostrado que hasta los créditos a microempresas pueden ser viables, hay una gama de empresas no tan pequeña ahora no atendidas que presentan oportunidades rentables de crédito.

En los últimos años el auge de las instituciones financieras no bancarias en El Salvador ha sido cada vez mayor, ya que existen muchas más instituciones enfocadas a la micro y pequeña empresa con respecto a la concesión de créditos dentro de las que se pueden mencionar: Cajas de Crédito, Integral, Enlace, entre otras cooperativas de ahorro y crédito.

2. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

2.1 DEFINICIÓN DE MEDIANA EMPRESA

Según el Banco Multisectorial de Inversiones es la que emplea entre cincuenta y ciento noventa y nueve empleados con ventas mensuales entre \$57,142.50 y \$380,000.00

2.2 IMPORTANCIA.

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas se convierten en uno de los motores principales para el crecimiento de la inversión y el desarrollo de la competitividad.

Las Medianas y Pequeñas Empresas MYPES, representan un 90% de las empresas en los países Latinoamericanos.

El origen de una gran parte de la mediana empresa actual proviene de la creación en los años 60's del Mercado Común Centroamericano con el propósito de lograr la industrialización y crecimiento económico de la Región.

Primas para toda la Industria Nacional. Así se originan las primeras actividades comerciales en la Ciudad de San Salvador

Las Pequeñas y Medianas Empresas son un factor estratégico clave en el desarrollo económico por su capacidad de respuesta a la demanda y flexibilidad en un mercado cambiante.

La rápida y general liberalización comercial descubre la insuficiente competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa, dejando de manifiesto aspectos como productos poco atractivos y de calidad insatisfactoria, baja productividad, maquinaria y equipos obsoletos, baja calificación laboral aun de los mismos empresarios, como lo es la carencia de voluntad de asociarse para ser más competitivos.

Desde el punto de vista del Desarrollo Económico debe visualizarse a la Pequeña y Mediana Empresa, por su participación en la Economía, número de establecimientos y generadora de empleos; como ente importante para los procesos de modernización productiva que El Salvador debe enfrentar para consolidar su crecimiento y desarrollo.

En El Salvador como en todos los países de América Latina, el mercado de servicios especializados en pequeña y mediana empresa es rudimentario, de baja tecnificación y desarticulado.

El sector empresarial de pequeñas y medianas empresas todavía no percibe como parte de la búsqueda de desarrollo, la necesidad de efectuar cambios dentro de sus unidades productivas manteniendo una mentalidad de corto plazo que les provoca perder más competitividad.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Las medianas empresas utilizan en promedio setenta empleados, el promedio de empleo eventual es entre cinco y once empleados.

En el Área Metropolitana de San Salvador se reporta un alto nivel de empleo fijo (Revista CONAMYPE)

2.4 PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE APOYAN A LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Gubernamentales:

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
- Programa Nacional de Competitividad de El Salvador (PNCS).
- Dirección General de Promoción y Relaciones Económicas (DGPRE).
- Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).
- Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Mediana y Pequeña Empresa (FUNDAMYPE).

Privadas:

- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).
- Asociación Salvadoreña de Capacitación y Desarrollo Integral (ASCADI).
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

B. MARCO TEORÍCO SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN "Consiste en una actividad planeadas y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".¹

2. TIPOS DE CAPACITACIÓN²

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

2.1 POR SU FORMALIDAD.

- **Capacitación Informal.** Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluye algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

¹ Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal" 3ª Edición, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México 2001.

² Ayala Villegas, Sabino "Seminario-Taller. Liderazgo Empresarial". 26 de Julio de 2006.

- **Capacitación Formal.** Son las que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario y taller, etc.

2.2 POR SU NATURALEZA.

- **Capacitación de Orientaciones:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de colaboradores ingresantes.
- **Capacitación Vestibular:** es un sistema simulado en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el Trabajo:** Práctica en el trabajo.
- **Entrenamiento de Aprendices:** periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico:** es un tipo especial de preparación técnica de trabajo.
- **Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño defunciones gerenciales.
- **Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

2.3 POR SU NIVEL OCUPACIONAL.

- Capacitación de operario
- Capacitación de obreros calificados
- Capacitación de supervisores
- Capacitación de jefes de línea
- Capacitación de gerentes

3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES³

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

³ Idem.

- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

4. VENTAJAS DE LA CAPACITACION ⁴

4.1 PARA LA EMPRESA

- Trabaja mas organizada internamente
- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración
- Mayores niveles de rentabilidad

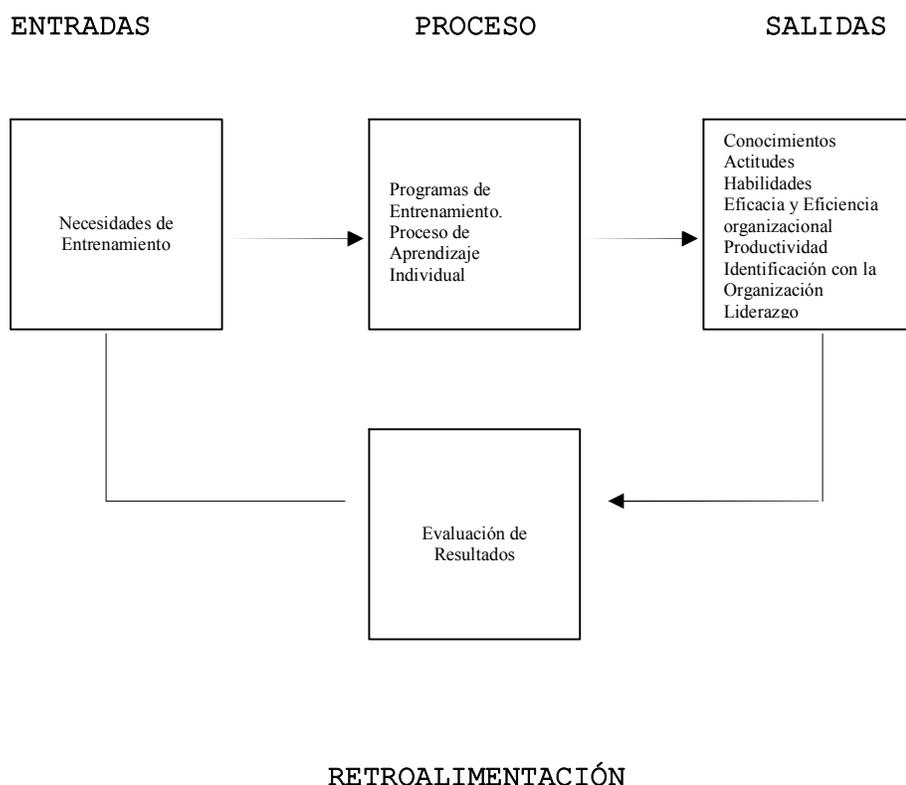
4.2 PARA EL COLABORADOR

- Los colaboradores se sienten más a gusto
- Da mayor seguridad, evitando accidentes
- Posibilita a desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas

⁴ Idem.

5. CICLO SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN⁵

La capacitación orienta a los individuos a que las experiencias de conocimiento sean positivas y benéficas reforzándolas con actividades planeadas en todos los niveles jerárquicos de la empresa para auto-beneficio y al mismo tiempo ayude a la organización a realizar sus actividades de la mejor manera. Por lo tanto, la capacitación es una herramienta que conlleva un proceso continuo cuyo ciclo se está renovando constantemente.



⁵ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” 5ª Edición, Editorial Mac Graw Hill. Colombia 2000.

Según Idalberto Chiavenato (2003) El ciclo sistemático de la capacitación es un proceso de sistema abierto y está compuesto por los siguientes componentes:

ENTRADAS: El personal que necesita ser capacitado, recursos materiales necesarios para la capacitación e información.

PROCESO: Proceso de aprendizaje individual y programa de capacitación.

SALIDAS: Personal con mayor conocimiento, habilitado, eficiencia y eficacia organizacional para el desarrollo de las actividades.

RETROALIMENTACION: Evaluación de los resultados obtenidos, a través de la observación directa y la evaluación de puestos.

6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN⁶

En las empresas la gran motivadora son los programas de capacitación. El empleado que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y por lo tanto, considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y consecuentemente piensa que puede estar próximo a un ascenso.

⁶ Ayala Villegas, Sabino "Seminario-Taller. Liderazgo Empresarial". 26 de Julio de 2006.

El desarrollo de los recursos humanos es el reto más importante que las empresas enfrentan en este mundo competitivo y globalizado.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante. Mediante esta estrategia los empleados aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizarse ponen de acuerdo para introducir mejoras, en otras palabras les conviene tanto el personal como a la empresa, por cuanto a los empleados satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención e invertir más para obtener con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los visionarios afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación de los empleados con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación.

Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente el departamento de recursos humanos.

7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

7.1 DEFINICIÓN DE PROGRAMA⁷

Los programas, son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes

⁷ Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna" 1ª Edición Editorial Limusa, S.A. de C.V. México 2002.

7.2 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es un conjunto de planes elaborados por la empresa, los cuales van orientados a procurar que éste cuente con el recurso humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo que ocupa, logrando con ello, incrementar en términos relevantes los índices de productividad y eficiencia empresarial.

El programa de capacitación debe establecerse en los procesos de planeación estratégica y operacional de la organización el cual debe incluir:

- Las necesidades y requerimientos de capacitación del personal permanente identificadas tanto a través del proceso de evaluación del personal como de la comparación de las habilidades del personal en funciones con los procedimientos propuestos.
- Los tiempos de ejecución de las actividades de capacitación que requieren estar relacionados con los tiempos de ejecución de los procedimientos propuestos.
- Los métodos por medio de los cuales se instrumentarán los programas de capacitación y sus implicaciones en términos de costo y personal.

La capacitación de personal no necesariamente significa que un gran número de él esté presente, las sesiones cortas brindan mayores oportunidades para plantear dudas y enfocar problemas específicos, estas son a menudo más interesantes, y es más probable que resulten efectivas. La capacitación puede ser costosa pero la carencia de ella puede serlo aún más.

8. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

El contenido de los programas tiene gran importancia tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa, un programa de capacitación le ayudará a fortalecer la estructura organizativa existente y a desarrollar al personal de la misma, haciéndolos más eficientes en su trabajo. Para el trabajador un programa de capacitación proporciona las bases para volverlo más eficiente y eficaz en el desempeño de su trabajo.

9. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo tipo de programa debe reunir ciertas características fundamentales, para que proporcione los resultados esperados, entre ellos están:

Realista: Debe contener un criterio racional, puesto que no tendrá ningún sentido que una empresa implemente un programa de capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema que se pretenda solucionar.

Sistemático y Formal: Los programas de capacitación además de tener una causa real, su diseño e implementación deben efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que posea por supuesto los objetivos a lograr.

Flexibles y Dinámicos: Todo programa debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo; es decir que todo programa está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras, ya que las condiciones al momento de elaborarlas no son las mismas al momento de implementarlas.

Motivante: Se considera que la motivación es una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, ya que al aumentar la motivación crece también el nivel de rendimiento del trabajador.

Continuidad: El programa de capacitación debe ser continuo o a largo plazo, en el entendido que la empresa tiene que pensar en crecimiento, debe tomarse en consideración la importancia de la

planeación de reemplazos que puedan utilizarse a través de la planeación.

10. PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACIÓN⁸

10.1 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

10.1.1 CONCEPTO

Según Roberto Pinto Villatoro (2000). "Planear es decidir con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará en hacerlo". Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro.

En el proceso de Capacitación la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo de la capacitación, pues ayuda a determinar que se va hacer.

10.1.2 IMPORTANCIA

El desarrollar programas de capacitación constituye un aspecto de mucha importancia para toda empresa, debido a la serie de cambios que se dan constantemente en el entorno económico, obligándolos a preparar el recurso humano en aquellos aspectos en donde se presentan deficiencias, obteniendo con ello una

⁸ Pinto Roberto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación. 1ª Edición , Editorial Mac Graw Hill Interamericana Editores, SA DE CV México 2000

contribución considerable para el personal y al mismo tiempo para la empresa. De esa manera se logra que los empleados adquieran los conocimientos teóricos y prácticos, reforzando a la vez los que ya poseen, lo cual es aprovechado por la organización, puesto que la fuerza laboral desarrollará más eficientemente su trabajo, permitiendo así alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto.

La importancia se puede ver desde 2 puntos de vista:

El trabajador: Resulta un elemento de desarrollo personal, por cuanto éste adquiere conocimientos innovadores sobre aspectos relacionados con su trabajo minimizando su esfuerzo y obteniendo un mayor rendimiento.

De la empresa: Resulta una inversión atractiva por que minimiza los costos de operación, al volver a los trabajadores más eficientes en su puesto de trabajo.

10.1.3 PROCESO DE PLANEACIÓN

10.1.3.1 DETECCIÓN Y DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada,

lo cual redundaría en gastos innecesarios. Las necesidades de capacitación son generadas por las diferencias que existen entre el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el empleado y lo que el puesto requiere. La determinación de necesidades de capacitación se enmarca principalmente en la carencia y desactualización de conocimientos. La carencia se refiere a la ausencia total de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema necesario para el desarrollo de sus funciones; en cambio la desactualización denota la realidad de un ser humano que si bien posee conocimientos, éstos son de un manejo atrasado o en discordancia con las exigencias de sus tareas, debido al acelerado avance, cambios constantes en el desarrollo de la tecnología.

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla, por ello los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos, indicadores a priori, indicadores a posteriori.

El detectar las necesidades de capacitación del recurso humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

10.1.3.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es la primera tarea concreta de tipo operativo, que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades⁹.

⁹ Idem

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal.

Preguntas que responde un DNC.

¿Qué áreas de oportunidad se presentan en una persona en comparación con el perfil del puesto?

¿En qué áreas debo capacitar a mi personal?

¿Cómo mido el beneficio de los cursos de capacitación?

¿Cuáles son los factores prioritarios a desarrollar en el proceso?

¿Cómo obtener de forma rápida y objetiva el plan de carrera de cada persona?

¿Qué personal puede reemplazar vacantes en el futuro?

El diagnóstico de necesidades de capacitación busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse una investigación al azar.

10.1.3.3 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. Con esta etapa se cumple con la detección de necesidades de capacitación. Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

➤ **Ámbito del Estudio**

Delimitar el problema de investigación ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiadas para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

➤ **Niveles Organizativos**

Determinar un nivel Organizacional significa definir claramente en qué niveles de la organización, se efectuará el diagnóstico de necesidades de capacitación. Por la naturaleza de las funciones que se realizan los puestos se clasifican así:

Nivel alto:

Donde se ubica la Alta Dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, los planes y estrategias a seguir.

Nivel Medio:

Corresponde a la Gerencia, Departamentos, Supervisores y mandos medios en general. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva a los recursos con que se cuenta.

Nivel Bajo:

Son los puestos de ejecución y operativos cuyos ocupantes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

➤ **Fuentes para detectar Necesidades de Capacitación**

Es necesario consultar las fuentes que proporcionaran toda la información necesaria y suficiente que fundamenta las necesidades reales de capacitación, éstas pueden ser internas o externas a la empresa.

Internas: son los medios de la empresa a través de las cuales se obtiene la información necesaria para diagnosticar necesidades de capacitación.

Entre las más conocidas están:

Consultas con los jefes, consulta con los trabajadores, clasificación de puestos, evaluación de desempeño e inventario de recursos humanos.

Externas: son las que se localizan fuera de la empresa y permite al responsable de la capacitación determinar necesidades con un mayor grado de consistencia y seguridad.

Entre las más utilizadas se encuentran:

Consultas bibliográficas, investigación de programas de capacitación, análogos en otras empresas y consulta con profesionales.

➤ **Técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Existen varias técnicas de capacitación a través de las cuales se obtiene información de mayor consistencia y confiabilidad

A continuación se mencionan las más usuales:

1- La Entrevista

2- La Encuesta

3- La Observación Directa

10.1.4 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El contenido de un programa de capacitación se deberá fundamentar en el diagnóstico de necesidades de capacitación y los objetivos de aprendizaje que pretende la empresa, a fin de que se satisfagan las necesidades reales de la organización y de los participantes.

Un programa de capacitación debe contener los elementos siguientes:

10.1.4.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación del personal de la organización, se procede a establecer objetivos de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes). Los objetivos definirán claramente que queremos lograr con el proceso de capacitación y estos deben estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa.

Estos objetivos orientan la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación).
- El enfoque de la capacitación (como se desarrollarán los temas mediante clases, ejercicios de la participación, etc.)
- Los métodos de evaluación que se utilizaran durante o al final de la capacitación.

10.1.4.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Aquí deberán establecerse las metas del programa de capacitación que se llevará a cabo la empresa para lograr los objetivos de capacitación; estas metas deben de tener entre otras las siguientes características:

Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización y a las necesidades de capacitación.

10.1.4.3 FORMACIÓN DE GRUPO

Permite definir el nivel organizacional al cual serán dirigidos los programas de capacitación y por ende el tipo de personal que recibirá el curso de capacitación, previo análisis de sus necesidades con respecto a los problemas que éstos enfrentan al ejecutar sus puestos de trabajo.

Será necesario formar grupos homogéneos que posean características similares, tales como: mismo nivel de jerarquía, nivel de conocimiento, experiencias, etc.

10.1.4.4 DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE CAPACITACIÓN

El método a utilizar dependerá de los objetivos de enseñanza aprendizaje que se persigue, de las características de los participantes y del tipo de necesidades de capacitación detectada.

10.1.4.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

En el proceso de capacitación la estrategia se refiere a las acciones a seguir y la forma como se llevará a cabo el programa de capacitación.

10.1.4.6 CRONOGRAMA O PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

En éste se detallan las actividades a realizar atendiendo las necesidades de capacitación detectadas, y la duración de dichas actividades.

10.1.4.7 ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para la administración de la capacitación se requiere personal técnicamente preparado asignándoles a cada uno de ellos sus responsabilidades, tomando en cuenta la autoridad pues es ésta la que debe darle la debida importancia de capacitación dando ordenes que contribuyen a que todos colaboren de manera entusiasta y comprometida.

Los coordinadores son los encargados de ordenar sistemáticamente el trabajo y controlar todas las actividades. Es necesario que

estos sean buenos investigadores, conocedores de aspectos técnicos y humanos que conduzcan a ejecutar de manera adecuada la capacitación. Así también deben poseer habilidades de comunicación para expresarse con el personal que participa en el proceso participativo.

Los instructores son los encargados de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los instructores actuarán como líderes, maestros, expositores, mediadores, facilitadores, etc.

Algunas Características que debe poseer el instructor son:

- Señalar un objetivo a ser logrado.
- Señalar el camino por el cual se va lograr un objetivo.
- Estar actualizado en lo que concierne a su especialidad.
- Ser agente de cambio y un autentico educador.
- Despertar atención, interés y deseo de aprender sobre los temas a desarrollar.
- Lograr que el grupo se involucre con los objetivos.
- Ser accesible con el grupo.

10.1.4.8 ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Humanos:

Coordinadores, instructores, alumnos, programadores, consultores, etc.

Materiales:

Infraestructura educativa conformada por aula, locales en donde se llevará a cabo el evento lo cual exige una adecuada ventilación, iluminación, limpieza y funcionalidad; ya que debe de responder a necesidades como: ubicación, dimensión, distribución, conexiones eléctricas suficientes.

Material y Equipo:

Son los diferentes instrumentos auxiliares que facilitarán la comunicación eficaz en el proceso enseñanza - aprendizaje entre los que podemos mencionar: pizarrón, rotafolios, gráficos, proyecciones de videos, películas e imágenes, videocaseteras, retroproyector y proyector de acetatos. También existen medios sonoros, como: grabadoras, reproductores de casetes y discos compactos.

Procedimientos

Es el conjunto de etapas con una secuencia lógica de cómo llevar a cabo una actividad. Para que la capacitación funcione por se establecen políticas y normas para la operación de los programas.

Políticas: son enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

Normas: Son acciones específicas que orientan la acción no sujeta que discrecionalidad de cada persona.

Estimación de Costo del Programa

Es una formulación de los resultados en términos numéricos, aquí se asignaran tiempo y recursos a la actividad de la capacitación. Se contabilizarán todos los costos que demandarán la implementación del programa, con el propósito de optimizar los recursos financieros para la formación profesional.

Estimación del Beneficio del Programa

Se determinan en función del aporte a los objetivos de la organización y de los trabajadores, metas alcanzar y recursos utilizados en forma racional.

El beneficio se medirá comparando los objetivos alcanzados con el mínimo de costos de ejecución.

10.2 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

10.2.1 CONCEPTO.

Según Roberto Pinto, la organización es la parte de la administración que implica establecer la estructura formal de

responsabilidades y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar.

La etapa de la organización, en el proceso de la capacitación, responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios.

10.2.2 IMPORTANCIA

La importancia radica en que es un medio indispensable para lograr la efectividad de la capacitación, en el esfuerzo de conjunto donde el encargado de implementarla coordinará las acciones de muchos individuos.

En la organización se debe disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para operar de manera eficiente el plan de capacitación.

10.2.3 FASES DE LA ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CAPACITACIÓN

10.2.3.1 ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN

Para diseñar la estructura de la unidad de capacitación ésta debe estar acorde a los objetivos de la capacitación y el

desempeño de las principales funciones de los encargados de área.

10.2.3.2 PROCEDIMIENTOS

Es el conjunto de etapas con una secuencia lógica de cómo llevar a cabo una actividad.

10.2.3.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Para administrar la capacitación se requiere de personal preparado, esto dependerá del tamaño de la empresa así como de la amplitud y alcance del plan.

La asignación de personas a puestos determinados requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar la descripción de los puestos y a la identificación de los requerimientos de cada uno de ellos.

10.2.3.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si que se dote de los materiales necesarios para su puesta en marcha, tales como: muebles, proyectores y equipos de video.

Así como equipos sugeridos para que el proceso de enseñanza aprendizaje se de y produzca los cambios planeados.

10.3 INTEGRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

10.3.1 CONCEPTO

Según Roberto Pinto, la integración es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo, en la realización de los eventos así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado.

10.3.2 IMPORTANCIA

Es importante ya que es, aquí donde se diseñan instrumentos y formas de comunicación para supervisar que todo lo que se esta haciendo corresponda a lo planeado.

10.3.3 PASOS DEL PROCESO DE LA INTEGRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN

10.3.3.1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos.

10.3.3.2 DESARROLLO DE PROGRAMA

Consiste en llevar a cabo todas las actividades del proceso de capacitación.

10.3.3.3 COORDINACIÓN DE EVENTOS

Es el monitoreo a la labor de los participantes y del instructor. Incluye la solución de problemas y cobertura de las necesidades. Significa tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que todas las personas se concentren en los objetivos del aprendizaje.

10.3.3.4 CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

Aunque el control se da en todo el proceso, se manifiesta con más fuerza en la fase de la ejecución, para lo cual se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos de ejercicio presupuestal.

10.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

10.4.1 CONCEPTO

Según Roberto Pinto es la medición en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado.

10.4.2 IMPORTANCIA

Todo proceso de evaluación es importante, ya que tiene como propósito medir los resultados de un programa educativo, así como la labor del instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

10.4.3 ASPECTOS SOBRE LA EVALUACIÓN

Toda evaluación a cualquier programa de capacitación deberá informar sobre cuatro aspectos:

- Reacción del grupo y del alumno

- Conocimiento adquirido

➤ Conducta

➤ Resultados a nivel de puesto de trabajo

Cada uno de estos aspectos, tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo de aprendizaje y la estructura del programa. Si el objetivo es de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el conocimiento adquirido.

Además de los cuatro aspectos anteriores, será necesario evaluar, los medios auxiliares de la capacitación, claridad de lo impartido en el curso y el tiempo para abordar el tema

10.4.3.1 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

El personal puede evaluarse en tres etapas:

Antes, durante y al final del curso.

Evaluación antes del curso:

Describe el grado de conocimientos y habilidades con que llegan los alumnos al curso. Se realiza mediante exámenes de conocimientos y actitudes en relación con el tema que se impartirá.

Evaluación durante el curso:

Plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

Evaluación posterior al curso:

Es la más usada en el campo de la enseñanza. Aquí se pueden utilizar "formas" que permitan evaluar el contenido del curso, grado de motivación del alumno (interés, actividad, receptividad, colaboración), comentarios y sugerencias.

10.4.4 FASES DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN

Según Roberto Pinto, las fases de la evaluación en la capacitación son:

10.4.4.1 MACROEVALUACIÓN:

Se refiere a la evaluación de todas y cada una de las partes que comprenden el proceso de capacitación como un todo.

10.4.4.2 MICROEVALUACIÓN:

La microevaluación significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso de capacitación y debe ser considerado como un indicador que

permite analizar el desempeño del instructor y de los participantes.

10.4.4.2 SEGUIMIENTO:

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o en caso, para corregir y ajustar los programas, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conductas esperadas, después de una capacitación.

10.4.4.4 AJUSTES AL SISTEMA:

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el proceso de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

C. GENERALIDADES DE LA INTERMEDIARIA FINANCIERA NO BANCARIA SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE.

1. ANTECEDENTES

La Intermediaria financiera no bancaria ENLACE surge, de una idea, su nombre es bastante simbólico en el sentido de "vinculo" o "conexión", tiene como objetivo principal servir como un

punto que une a los microempresarios de El Salvador con los recursos del Sistema Financiero en una forma permanente. Se le dió vida en Octubre de 1996 por iniciativa de CRS (Catholic Relief Service), un Organismo de Cooperación Internacional con el propósito de crear una nueva institución financiera en El Salvador para el servicio del Sector Microempresarial del país.

Para consolidar la idea se invitó a participar en el diseño original y para proporcionar asistencia técnica a varias ONGs, a la Agencia Internacional para el Desarrollo USAID y a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas entre otros.

Inicia operaciones con un "plan piloto" en Febrero de 1997 con la colaboración de la "Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral". Para Septiembre de ese mismo año aperturó la primera agencia en la Ciudad de Apopa, con un Gerente de Agencia, un Contador, una Secretaria y dos Asesoras de Crédito, contando con el apoyo de dos funcionarios de CRS (Catholic Relief Service), uno local y otro internacional.

En Septiembre de 1998, comienza operaciones en el municipio de Colón departamento de La Libertad, dándole apertura a la Agencia de Lourdes, para atender a los departamentos de La Libertad y Sonsonate. Las operaciones de la Agencia Lourdes en el municipio de Colón representaron una mala experiencia, ya que la administración de la cartera era prácticamente nula en todos

sus aspectos, lo que conllevó a manejar altos niveles de pérdida y mora institucionales, lo anterior por la alta rotación del personal de campo, falta de control por parte del personal de dirección y carencia de conocimientos elementales del personal, lo que se convirtió para los clientes en pérdidas de ahorros, mala imagen de la agencia y del personal a cargo, la anterior situación desencadenó la aplicación de una reingeniería total en la institución.

Para Septiembre de 1999, se inician las operaciones en la ciudad de Soyapango mediante la apertura de su tercera agencia, a Diciembre 2000, se logró atender a 10,457 clientes; 3,110 en Apopa, 4,582 en Lourdes y Sonsonate y 2,765 en Soyapango, entregando globalmente más de 36,000 créditos con un monto aproximado de más de 30 millones de colones.

Como una acción estratégica se efectúa el traslado de la agencia Lourdes al municipio de Santa Tecla, en Febrero 2003, para cambiar la imagen que a la fecha Agencia Lourdes representaba para los clientes, por lo que se convirtió en Agencia Santa Tecla.

En noviembre 2003 Servicios Financieros Enlace comenzó operaciones ya como sociedad dentro de lo que podemos mencionar como socios: Instituto CRS (por sus siglas en inglés Catholic Relief Service), Asociación Salvadoreña para el Desarrollo

Integral (ASALDI), Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES), BANCO SANTANDER.

Siendo su presidente Rick Johns; representando así una mayor responsabilidad en el manejo de sus operaciones.

En la actualidad, son 6 sucursales las que conforman Enlace: Agencia Soyapango, Apopa, Santa Tecla, Sonsonate, San Miguel y Santa Ana. Contando con 101 empleados en su totalidad.

2. VISIÓN:

“Ser una institución financiera innovadora con reconocido prestigio nacional e internacional, que posibilite oportunidades al sector microempresa, a través de la intermediación financiera de forma ágil, y con los mejores niveles de calidad”.

3. MISIÓN:

“Contribuir a mejorar la calidad de vida del sector microempresa, brindando servicios financieros especializados”.

4. VALORES:

- Confianza
- Liderazgo
- Participación
- Mejora Continua
- Transparencia

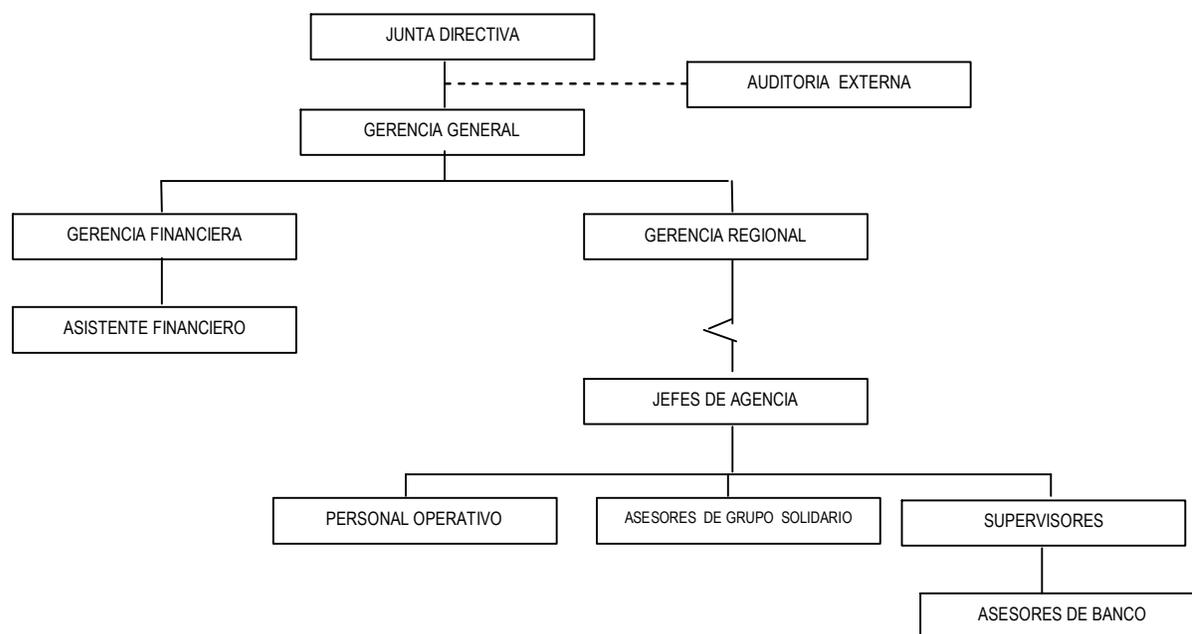
5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

- Establecer una fuente permanente de capital dentro del sistema financiero formal en beneficio de los microempresarios más pobres.
- Promocionar Servicios Financieros en el ámbito nacional con base a criterios de rentabilidad, eficiencia y economías de escala
- Fomentar el sistema de Ahorro que proporcione a los clientes mayor acceso, ganancias y seguridad.
- Promover el desarrollo del equipo profesional de Enlace en cumplimiento con la Misión Institucional.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa Servicios Financieros ENLACE está conformada en su estructura organizativa de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE



Fuente: Servicios Financieros Enlace.

Fecha: año 2005.

Nota: La estructura organizativa actualmente se encuentra en proceso de reestructuración.

7. SERVICIOS QUE OFRECE

En cuanto a los servicios que presta Enlace se encuentran: el otorgamiento de créditos dirigidos al mercado de microempresarios, es decir a clientes de subsistencia y acumulación simple esto quiere decir que el mercado meta son las personas de más escasos recursos como señoras vendedoras de la calle que tienen negocios de canasto y también ofrecen créditos para otros tipos de personas, por ejemplo las propietarias de tiendas o negocios más fuertes como el de negociantes en pequeño, dueños de puesto de mercados dedicados a todo tipo de actividades; asimismo a clientes que tienen negocios más grandes en los que además del dueño tienen empleados, aunque en un número reducido no más de 5 a 10 personas. Ofrecen diferentes tipos de créditos como son Bancos Comunales, Grupos Solidarios, Créditos Individuales, Créditos de Temporada, Créditos para vivienda.

Cada uno con sus propias características. Los créditos de mayor demanda son bancos comunales y grupos solidarios.

8. MARCO LEGAL

Servicios Financieros Enlace se rige por las siguientes Leyes y Normas:

8.1 LEY DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA NO BANCARIA

Con el fin de asegurar la correcta aplicación del sistema de pagos, arrendamiento financiero, patrimonios autónomos, tratamiento para las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), pago de transferencias de fondos, alcance de las exenciones de cuentas y Depósitos a Plazo Fijo en las entidades regidas por la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las regidas por la Ley de Mercado de Valores, así como las retenciones y percepciones por parte de los agentes que intervienen en la liquidación y pago del ITF.

8.2 NORMAS FINANCIERAS

Es la norma que establece la integración coordinada de los sistemas administrativos de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad Gubernamental y Crédito Público, a los que denomina subsistemas, determinando también sus atribuciones y competencias, así como del Ministerio de Hacienda.

8.3 NORMAS CONTABLES

Son Normas Contables aquellas de obligatoriedad llamadas Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board) vigentes a la fecha

8.4 CÓDIGO DE COMERCIO

Con el objeto de regular a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este.

8.5 CÓDIGO DE TRABAJO

Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

8.6 CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario regulará los impuestos, tasas, contribuciones u otros gravámenes bajo la competencia de la Administración Tributaria, y demás tributos sobre los que las respectivas leyes le confieran competencia.

8.7 CÓDIGO CIVIL

Código civil es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de derecho privado, es decir, un cuerpo legal que tiene por objeto regular las relaciones civiles de las personas.

8.8 CÓDIGO PENAL

Se considera el Código Penal como último recurso para resolver los conflictos sociales y el instrumento más efectivo para lograr la paz y seguridad jurídica de los pueblos, lo cual El Salvador constituye un instrumento dinámico y eficaz para combatir la delincuencia.

8.9 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Son los fundamentos de la convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la democracia y al espíritu de libertad y justicia, valores de nuestra herencia humanista.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que refleje el estado real de la gestión que actualmente opera Servicios Financieros Enlace, así como analizar la competencia, que servirá de base para el diseño de un programa de capacitación para el personal operativo de la Financiera Enlace.

2. ESPECÍFICOS

- Analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta para determinar la situación actual de Servicios Financieros Enlace.

- Estudiar los factores que influyen en la operacionalización de la empresa para determinar los requerimientos de capacitación.

- Investigar el ambiente externo para comparar la financiera con respecto a su principal competencia.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los componentes básicos de la metodología utilizada para la realización de la investigación son los siguientes:

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio llevado a cabo intenta dar solución a la siguiente interrogante que constituye el problema de investigación:

¿En qué medida incide un programa de capacitación para el cumplimiento de planes operativos en la mediana empresa del sector intermediario financiero no bancario dedicada a la concesión de Créditos a microempresarios en el Municipio de Santa Tecla en el departamento de La Libertad?

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue Correlacional debido a que responde a interrogantes que se tienen sobre el tema de estudio y se conoce el grado de relación que tiene dos o más variables para la investigación, descubriendo que si existe una

relación entre el Diseño de un Programa de Capacitación y un Mejor Desempeño del personal en sus labores.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de la Investigación se utilizó el Diseño No Experimental- Correlacional el cual no es posible manipular las variables ni asignar aleatoriamente a los participantes, sino que se observa el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados. A demás, se estableció una relación de asociación entre dos variables las cuales fueron: programa de capacitación y mejora del conocimiento del puesto, las que tienen una relación directa ya que en la medida que se lleve a cabo un programa de capacitación los empleados se vuelven más competentes en sus puestos.

4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se utilizó el Método Científico ya que éste permite repetir un determinado experimento en cualquier lugar y por cualquier persona, en nuestro estudio específicamente el método deductivo que va de lo general a lo particular, logrando un conocimiento objetivo y verdadero sobre algunos aspectos de la realidad. Debido a la finalidad del estudio, a los recursos disponibles y sobre todo

al propósito del trabajo de investigación; se logró obtener información objetiva de la situación actual de Servicios Financieros Enlace, para una mejor propuesta del programa de capacitación.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

5.1 FUENTES PRIMARIAS

5.1.1 LA ENTREVISTA

Esta técnica se utilizó para la competencia, Financiera Integral, ya que la persona entrevistada Jefe de Agencia Centro no disponía de mucho tiempo. Por lo cual se consideró necesario que el entrevistador aplicara la guía de entrevista (Ver anexo 1); así mismo, se buscó no influir con las respuestas del entrevistado.

Además, se entrevistó a la Jefe de Agencia Enlace Santa Tecla, quien proporcionó valiosa información para la elaboración de la Investigación. (Ver anexo 2)

5.1.2 LA ENCUESTA

Para aplicar esta técnica se procedió a la elaboración de cuestionarios los cuáles fueron organizados y estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de alternativas múltiples. Las

preguntas se formularon basándose en las variables a medir contenidas en las hipótesis de la investigación; de igual manera está organizada, siguiendo un orden lógico que a su vez permitió recabar información que actualmente ejecuta el personal Operativo ubicado en el nivel bajo de la estructura organizativa quienes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa, conformándose así por los siguientes puestos: supervisores y asesores de créditos. (Ver anexo 3)

5.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica se realizó de manera directa en las sucursales en las que se administró la encuesta en horarios y puestos diferentes para confrontar lo observado con los resultados de la encuesta.

5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Con el propósito de obtener información teórica y conceptual, se realizó una investigación bibliográfica a través de fuentes secundarias tanto internas como externas; entre las fuentes secundarias externas están: libros, folletos, revistas, tesis, Internet e información proporcionada por CONAMYPE. Entre las fuentes secundarias internas la empresa proporcionó informes y registros.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

6.1 UNIVERSO

El universo de la investigación está formado por:

- a) La totalidad del personal que labora en la empresa.

- b) Todas aquellas empresas que prestan servicios similares en Santa Tecla, siendo su principal competencia Financiera Integral, ya que ofrece iguales servicios que la Financiera Enlace dirigido al sector de la microempresa y las áreas de trabajo son en su mayoría las mismas.

6.2 MUESTRA

A nivel de la empresa, Servicios Financieros Enlace, el universo está compuesto por 101 personas que laboran en la empresa.

La muestra está determinada por el método de muestreo no probabilístico específicamente el muestreo de juicio en este enfoque se escoge a juicio del investigador la muestra que considere conveniente, siendo subjetivo, pero el método es útil cuando el tamaño muestral es demasiado pequeño.

Por tanto a consideración del grupo de investigación se tomó como muestra las sucursales de mayor antigüedad y demanda de

créditos las cuales son: Santa Tecla, en la que además se realizó una entrevista a la Jefe de Agencia, Apopa y Soyapango por ser municipios con mayor población y comercio. La cual está conformada por 45 personas que se componen de la siguiente manera:

SANTA TECLA	SOYAPANGO	APOPA
15 empleados	16 empleados	14 empleados

6.3 MUESTRA DE LA COMPETENCIA

En la investigación de la competencia, como se mencionó anteriormente, está compuesta por una sola empresa en la que se realizó una entrevista al Jefe de Agencia Centro con su respectiva guía por medio de una visita en la que se indagó sobre los temas de filosofía empresarial, capacitación, servicios que ofrecen, su competencia.

7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Durante el estudio de campo se presentaron varios aspectos que limitaron de algún modo la investigación, tales como:

- El poco tiempo disponible de la Gerencia de Recursos Humanos debido a las múltiples actividades que realiza, pero se concertó una cita con la Gerente y se realizó una entrevista.
- Hubo dificultad en contactar a los jefes de agencia y personal operativo de Enlace, ya que estos últimos realizan una labor de campo, a pesar de que se contaba con la información pertinente para su localización. Finalmente se procedió a Administrar las encuestas el día en que cada agencia celebra su reunión semanal.
- La dificultad para obtención de la información de la competencia, se acordó un día estipulado para realizar entrevista por medio de contacto dentro de la empresa.

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Este apartado presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se obtuvo mediante una encuesta realizada al personal operativo. Recabada la información, se procedió a la tabulación de las respuestas de acuerdo a los siguientes pasos:

- a) Se tabuló las preguntas de acuerdo al orden del cuestionario.

- b) Para las preguntas abiertas se analizaron todas las respuestas y posteriormente se determinaron categorías de respuestas similares, las cuales fueron finalmente tabuladas.
- c) Se elaboró una matriz con las respuestas y es ésta la que finalmente se analizó.
- d) Se construyó un gráfico por cada cuadro de respuesta.
- e) Finalmente se analizó cada respuesta.

Toda la información obtenida se procesó mediante el método estadístico del paquete de aplicación Microsoft Excel, ya que este instrumento permite tabular los datos de manera rápida, eficaz y proporcionar frecuencias y porcentajes obteniendo resultados exactos.

C. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Con la información recabada a través de las técnicas utilizadas se procedió a efectuar un análisis de la situación actual a fin de determinar, con base en los problemas identificados, las necesidades de capacitación en gestión empresarial que enfrenta Servicios Financieros Enlace.

1. ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN.

Por medio del estudio se descubrió que la mayoría del personal de Enlace es de sexo femenino y los rangos de edades más encontrados oscilan entre 30-35 años, teniendo entre sus colaboradores personas con madurez y mayor sentido de responsabilidad. (Ver Anexo 3, preguntas 1 y 2)

Es importante destacar que las sucursales de Enlace están integradas a nivel operativo por personas que han alcanzado estudios universitarios y técnicos. (Ver Anexo 3 pregunta 3)

Además, se detectó en lo arrojado por la investigación que el personal tiene entre 0-5 años de laborar en la empresa lo que les ha permitido adquirir experiencia para desempeñar mejor sus funciones. (Ver Anexo 3 pregunta 4)

2. ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Al analizar los resultados en esta área se constató que el personal operativo de Enlace en su gran mayoría conoce la visión y misión de la empresa. (Ver Anexo 3 preguntas 5 y 6)

Con respecto a los objetivos, éstos no han sido difundidos de manera efectiva a los empleados ya que un número significativo coincide que uno de los principales es mejorar el acceso a los créditos, seguido de un crecimiento económico y mayor cobertura

según los resultados obtenidos, desconociendo los objetivos institucionales restantes como: Establecer una fuente permanente de capital dentro del sistema financiero formal en beneficio de los microempresarios más pobres, Promocionar Servicios Financieros en el ámbito nacional con base a criterios de rentabilidad, eficiencia y economías de escala y Promover el desarrollo del equipo profesional de Enlaces en cumplimiento con la Misión Institucional. (Ver Anexo 3 pregunta 7)

En cuanto a la estructura organizativa de la empresa, no todos consideran que ésta sea bien definida ya que el 58% expresa que la conocen y el 42% que no conocen las líneas de mando. (Ver Anexo 3 pregunta 8)

Es importante denotar que casi la totalidad del personal tiene un cargo de asesor de crédito, es por eso que se tiene conocimiento de las funciones del cargo y las barreras que tienen al momento de desempeñarlo, generando problemas de coordinación, como por ejemplo: al momento de entrar en función un empleado a la empresa, ya que no hay una capacitación de inducción. (Ver Anexo 3 pregunta 9)

3. ANÁLISIS DE RELACIONES INTERPERSONALES

Se entiende por relaciones interpersonales las que establecen los individuos en el interior de la empresa. Siendo importante

considerar la falta de incentivo verbal ya que se manifiesta que ésta no se toma en cuenta por el jefe inmediato, siendo vital para el personal, ya sea que éste alcance las metas propuestas o no, para motivarle.

La mayoría coincide que tienen como incentivo comisiones que se les otorgan en la concesión de créditos, es por ello que el personal se motiva a llegar a la meta propuesta porque de eso depende su ingreso. (Ver Anexo 3 pregunta 14)

La comunicación y el interés de las funciones de los empleados con respecto a los objetivos de la institución manifiestan ser excelente con respecto de que hay reuniones entre los jefes de agencia y colaboradores de la parte operativa de la empresa. (Ver Anexo 3 pregunta 15)

4. ANÁLISIS DE FUNCIONES OPERATIVAS.

Una de las actividades en la que gran parte de los empleados invierten su tiempo es la de cobrar a clientes morosos, no dejando de lado la de análisis y promoción de créditos, es por ello que es primordial un programa de capacitación constante en temas relacionados a la concesión y recuperación de créditos, de hecho, estas actividades son las más difíciles y riesgosas por la situación que afronta el país con la delincuencia o por consiguiente el hecho de necesitar que alguien desempeñe la

función de cobro y asesoría jurídica. Además, que en la recuperación se invierte mucho tiempo que podría ser ocupado en la promoción de créditos. Casi la totalidad del personal concuerda en que la evaluación del desempeño, se hace por medio de la medición de metas propuestas por la alta Gerencia y en base a proyecciones y resultados de años anteriores. (Ver Anexo 3, preguntas 13 y 16)

5. ANÁLISIS DE CAPACITACIÓN.

Más del 80% de los empleados manifestó haber recibido capacitación en algún momento y así mismo tener necesidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y modificar su trabajo frente al servicio que ofrecen y la competencia, de igual manera desean ser capacitados en el área de finanzas y atención al cliente, con el objeto de solventar el problema en el cumplimiento de metas, no estando preparados para desempeñar sus funciones eficientemente. (Ver Anexo 3 preguntas 17, 18 y 21)

Con respecto a las instituciones que han ofrecido capacitaciones en las que el empleado ha participado, en su mayoría han sido impartidas por la misma empresa, por lo cual manifestaron que desearían adquirir conocimientos externos como por ejemplo: FUSADES, INSAFORP, BMI Y CRS o en su defecto el departamento de Recursos Humanos específicamente. (Ver Anexo 3 preguntas 19 y 22)

Las capacitaciones que se imparten en la empresa no son frecuentes ya que se ofrecen en lapsos de tiempo entre 10 y 12 meses lo cual refleja la necesidad capacitarse de manera constante. (Ver Anexo 3 pregunta 20)

Se puede notar que la mayoría de empleados tienen diferentes opiniones de las áreas en las que creen necesitan ser capacitados, ya que mencionan muchas opciones distintas y de igual envergadura, resaltando la gestión de cobros y trabajo en equipo, lo cual denota la falta de capacitación de muchas áreas que ellos consideran de importancia para la realización de sus actividades. (Ver Anexo 3 pregunta 24)

Además no cuentan con manuales administrativos para orientar los esfuerzos de los empleados en la empresa entre los que se pueden mencionar Inducción, Procedimientos, Descripción de Puestos. Asimismo, no se tienen definidas las competencias o capacidades en el personal, dando soluciones contingentes en el momento de cubrir una plaza o requerir personal especializado en algún área.

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

La información recabada de la entrevista hecha a la Financiera Apoyo Integral es la siguiente:

Misión:

“Brindar servicios y productos que faciliten la inserción socioeconómica de familias, los sectores, regiones y actores con menor acceso a los beneficios de crecimiento económico y social del país, de forma masiva, accesible, ágil, oportuna y rentable”

Visión:

“Ser una institución de intermediación financiera rentable de cobertura nacional especializada en microfinanzas y en la innovación de productos y servicios financieros dirigidos a cubrir prioritariamente las necesidades de servicios, mejoramiento y construcción popular y de la micro y pequeña empresa”.

Objetivos institucionales:

- Ser líderes en el segmento de microfinanzas ubicados en el nicho de subsistencia acumulación simple y ampliada.
- Lograr una diversificación de productos de crédito y ahorro
- Masificar y tener mayor cobertura geográfica.
- Lograr estabilizar una rentabilidad promedio anual arriba del 7% a partir del año 2005.

- Dar pasos concretos para la implementación de políticas y procedimientos con miras a la regulación de la SSF a iniciar a principios del 2006.

La estructura organizativa está bien definida ya que cuentan con un organigrama bien estructurado con cambios y mejoras constantes hechas por el departamento de Recursos Humanos .Entre los servicios que ofrece la empresa están: crédito a micro y pequeña empresa siendo estos solidarios e individuales, además créditos de vivienda, créditos de consumo en cobertura de deuda y gastos.

Expresaron además que las principales razones por las que las personas prefieren sus servicios son: facilidad de crédito, tasa de interés mas baja que la de los bancos y plazo de pago.

Además considera que la competencia la ejercen empresas como: Enlace en los créditos a microempresarios ya que les restan mercados por que tienen agencias en zonas donde ambos tienen presencia, Cajas de Crédito y Fedecrédito.

Consideran que en cuanto a la posición que tienen frente a la competencia con respecto a Enlace están sobre ella ya que poseen un mayor número de agencias y servicios que prestan ya que son más diversificados.

En cuanto a Fedecredito y Cajas de Crédito consideran que tienen igual posición.

Apoyo Integral cuenta con 12 sucursales ubicadas en el área metropolitana 3, en Apopa, en Lourdes, en Ahuachapán, en Opico, Santa Tecla, Santa Ana, Sonsonate, Soyapango, Usulután.

También dentro del presupuesto destinan una parte para la capacitación por lo cual cuenta con un programa en el cual se capacita al personal entre lapsos de 4 a 6 meses por medio de Instituciones como INSAFORP Y la misma Empresa en las áreas de Atención al cliente y Finanzas que son las que consideran deben hacer énfasis para capacitar.

6.1 CUADRO COMPARATIVO ENLACE / COMPETENCIA

ENLACE	COMPETENCIA
MISIÓN Y VISIÓN:	MISIÓN Y VISIÓN:
Están bien definidas	Están bien definidas.
OBJETIVOS:	OBJETIVOS:
Existe conocimiento de los objetivos que deberán alcanzar en un plazo estipulado.	Tiene establecidos los objetivos que deberá perseguir para alcanzar lo propuesto.
ORGANIZACIÓN:	ORGANIZACIÓN:
Se cuenta con una estructura organizativa pero no ésta bien definida.	Posee una estructura organizativa bien definida.
MANUALES ADMINISTRATIVOS:	MANUALES ADMINISTRATIVOS:
No cuenta con manuales administrativos para orientar los esfuerzos de los empleados en la empresa.	Posee manuales administrativos que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal.

PLANES DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA:	PLANES DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA:
<p>Posee una planeación anual de nuevos clientes y expansión de servicios en otros lugares. No se tienen definidas las competencias o capacidades en el personal, dando soluciones contingentes en el momento de cubrir una plaza o requerir personal especializado en alguna área.</p>	<p>La planeación estratégica es de manera constante y progresiva. Poseen de manera formal planes de Expansión estructurados de forma que preveen requerimientos de personal a futuro.</p>
CAPACITACIÓN:	CAPACITACIÓN:
<p>No se realiza una buena evaluación de las necesidades de capacitación para determinar los objetivos de capacitación y desarrollo. Realizan capacitaciones en lapsos de tiempo de 10 a 12 meses. Los empleados reciben capacitaciones en su mayoría por Enlace.</p>	<p>Se realiza una evaluación de las necesidades de capacitación. Llevan a cabo capacitaciones de manera constante entre 4 a 6 meses. Las capacitaciones son ofrecidas en su mayoría por INSAFORP.</p>

D. CONCLUSIONES

1. Enlace no posee un programa de capacitación, muestra de eso es que no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitaciones, sino que éstas son de manera contingencial; contando con la aceptación del personal para adquirir nuevos conocimientos en diferentes áreas, a través de capacitaciones externas.
2. El personal operativo manifiesta que hacen una función de gestor de cobros invirtiendo mucho tiempo que podrían utilizar en el análisis y promoción de créditos.
3. No cuentan con una estructura organizativa bien definida por lo cual no posee manuales administrativos ni un adecuado método de evaluación del desempeño.
4. No existe una motivación de forma verbal dentro de la empresa ya que el personal considera como medio de incentivos en su mayoría sólo las comisiones en el aspecto económico.
5. No tienen herramientas o equipo de trabajo para realizar de manera eficiente y efectiva sus actividades.
6. La financiera Enlace no es altamente competitiva con respecto a su competencia directa.

E. RECOMENDACIONES

1. Elaborar un programa de capacitación para el personal operativo de Servicios Financieros Enlace para actualizar los conocimientos, modificar actitudes, desarrollar habilidades y destrezas con el fin de lograr una operacionalización eficiente de las áreas funcionales.
2. Brindar al personal asistencia jurídica ya sea externa o con la creación de un Departamento Jurídico dentro de la misma Empresa
3. Diseñar manuales administrativos como el de descripción de puestos, procedimientos e inducción además, un apropiado método de evaluación del desempeño.
4. Considerar los incentivos verbales como parte vital en la motivación de los empleados, para el mejor desempeño de sus actividades.
5. Proporcionar herramientas de trabajo para llevar a cabo un mejor desempeño de las funciones que cada puesto requiere.
6. Diseñar planes estratégicos con la visión de ser más competitivos en el sector financiero no bancario.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE.

A. PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1. IMPORTANCIA

El diseño del programa de capacitación que se presenta tiene como propósito contribuir al mejoramiento de las debilidades detectadas en los empleados de Servicios Financieros Enlace. En la medida en que Enlace tome conciencia de la necesidad de realizar el programa, se tendrán mayores oportunidades de adquirir conocimientos, destrezas y habilidades, además de enseñarle al empleado a lograr resolver situaciones con efectividad y productividad en su campo laboral al momento de desempeñarse.

Asimismo, el programa de capacitación, puede proponerse a otros niveles y modalidades. Es importante resaltar la trascendencia de la formación de los capacitadores y los beneficiados de esta.

2. OBJETIVO DEL PROGRAMA.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar y proponer un Programa de Capacitación aplicado a Servicios Financieros Enlace, que aporte conocimientos, desarrolle habilidades y fomente actitudes positivas en el personal operativo, con el propósito de cumplir metas propuestas, y dar solución inmediata a problemas que se presenten.

OBJETIVOS ESPECÍFICO:

- Dotar al personal de los conocimientos necesarios en filosofía empresarial para que éstos se identifiquen con la empresa en sus aspectos fundamentales.
- Motivar al personal operativo a través de la capacitación para mejorar su desempeño laboral.
- Proporcionar la asesoría jurídica en gestión de cobros para una pronta recuperación de la cartera de créditos.
- Facilitar conocimientos básicos del área financiera para una mejor asesoría a clientes actuales y clientes potenciales.
- Otorgar al personal técnicas en atención al cliente que le permitan garantizar la efectividad del servicio crediticio.

3. FORMACIÓN DE GRUPOS.

El nivel organizacional al que estará dirigido el programa de capacitación es el personal operativo, básicamente asesores de crédito que fueron los objetos de estudio.

TEMAS A CAPACITAR	PARTICIPACIÓN	DURACIÓN
FILOSOFÍA EMPRESARIAL	9 ASESORES	4 HORAS
MOTIVACIÓN	15 ASESORES	8 HORAS
ASESORÍA JURÍDICA	45 ASESORES	32 HORAS
FINANCIERA	45 ASESORES	24 HORAS
ATENCIÓN AL CLIENTE	15 ASESORES	8 HORAS

4. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN.

Las estrategias a implementar para que el programa de capacitación tenga éxito son las siguientes:

- a) Se promueve el interés por la capacitación a todo el personal operativo de la empresa.

b) los temas de las áreas que representan mayor dificultad se desarrollan con profundidad en las actividades diarias del personal.

c) Se seleccionará personal idóneo para impartir las capacitaciones.

d) Al capacitador y al personal se le proporcionará el material didáctico y equipo necesario para su mejor aprovechamiento en cuanto al interés y participación de los que reciben el programa.

e) Se determinará un tiempo específico al final de cada curso para la exposición de casos, preguntas y respuestas por parte de los participantes.

f) Se presentará en forma clara los beneficios que obtendrá el personal al recibir dicha capacitación.

5. METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN.

Con base al diagnóstico obtenido en la investigación de campo, que demostró las diferentes áreas deficitarias que posee actualmente el personal operativo de Enlace, y como una solución a la problemática, se propone el diseño de un programa de capacitación estructurado en las áreas de: Filosofía Empresarial, Motivación, Asesoría Jurídica en Gestión de Cobros, Financiera, Atención al Cliente, el cual podría ser ejecutado

por una institución pública o privada que pueda contribuir al mejoramiento de las funciones del personal operativo. Este modelo pudiera estar sujeto a futuros cambios que se requieren de acuerdo a las necesidades del momento.

Todos los módulos se desarrollarán por temas de acuerdo a una programación establecida que facilite el mejor aprovechamiento de los recursos, empleando la metodología de grupo, participación y vivencia de forma que los participantes analicen su función en el desarrollo de sus actividades.

El desarrollo de este modelo requerirá de la utilización de equipo básico para su realización, como será el uso de pizarrón, rotafolios, gráficos, proyecciones de videos, películas e imágenes, videocaseteras, retroproyector y proyector de acetatos. También existen medios sonoros, como: grabadoras, reproductores de casetes y discos compactos entre otros.

Metodología específica.

Para la implementación de los siguientes módulos se recomienda realizar grupos de trabajo afines, con el propósito de un aprovechamiento máximo de sus conocimientos referentes al puesto en el que desenvuelven. El desarrollo de módulos se llevará a cabo por los horarios y fechas solicitadas que se consideren convenientes por cada Jefe de Agencia, el número de asistentes

en cada módulo variará puesto que se debe tener en cuenta que cada uno de éstos puede repetirse hasta dos o tres veces dependiendo de la disponibilidad del personal así como la distribución de los mismos, donde se les proporcionará el material didáctico a ocuparse en los diferentes temas y su programación se ejecutará en tres fases, siendo estas:

- Inicialización
- Desarrollo
- Culminación

Consistiendo la primera como una introducción del tema a impartirse; la siguiente fase comprende la parte modular y como culminación se hará una retroalimentación y a su vez se desarrollaran ejercicios que ayudaran a la comprensión del tema.

El tipo de metodología a utilizar será la de la andragogía (enseñanza para adultos). Se desarrollarán servicios de capacitación para el personal de Enlace, con metodología y temática a desarrollar, se inician acciones de alianza con otras instituciones.

6. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El capital con el que se implementará el programa de capacitación se obtendrá a través de la misma empresa, la cual

hará acuerdos con instituciones dedicadas enfáticamente a la capacitación (INSAFORP, CONAMYPE, FUSADES).

7. PROGRAMA DE TRABAJO.

Según los resultados obtenidos al realizar la investigación en la intermediaria financiera no bancaria Enlace se logró determinar las siguientes necesidades existentes de capacitación en:

Filosofía Empresarial.

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas del cuestionario, se pudo notar el desconocimiento de los objetivos institucionales ya que no han sido difundidos adecuadamente y no son conocidos formalmente.

Motivación.

Se pudo observar que sólo poseen como incentivo el aspecto económico, dejando a un lado los incentivos verbales, que según lo expresa el personal son bastante importantes para su mejor desempeño.

Asesoría Jurídica en Gestión de Cobros

Los encuestados opinan de la necesidad de conocer sobre aspectos jurídicos que le permitan lograr mayor recuperación de mora en la cartera de clientes a su cargo. Además de la creación de un departamento de Cobros propiamente que se dedique para cuentas incobrables.

Financiera.

Se debe impartir una capacitación de los aspectos básicos sobre finanzas como tasa de interés, capital, plazos, montos, evaluar el perfil del solicitante del crédito, etc. Para ser competitivos en el área de otorgamiento de créditos.

Atención al cliente.

Debido que no cuentan con los conocimientos y técnicas actualizadas en esta área no están ofreciendo un servicio que les permita ser más competentes, poniendo en juego la pérdida de su clientela.

7.1 CONVOCATORIA PARA EL PERSONAL A CAPACITARSE.

Este debe contener la fecha y hora del módulo así como especificar el tiempo de duración y el refrigerio, además el

capacitador a exponer y todo lo necesario para que el empleado esté bien informado de la capacitación a realizarse.

7.2 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

Antes de impartirlos se debe tener una idea del grado de conocimiento que poseen los empleados, así será más fácil la implementación del programa.

7.3 MATERIAL A UTILIZAR.

El material a utilizar se refiere a todo lo necesario para impartir los módulos desde los asistentes, así como los temas a impartir, las carpetas, el facilitador, los recursos audiovisuales incluyendo cañón y retroproyector, material didáctico, folletos, los diplomas de asistencia (ver anexo 1) y la determinación del establecimiento, el cual debe ser ventilado y con capacidad mínima para 20 personas.

7.4 MÓDULOS A IMPARTIR PROPUESTOS.

MÓDULO DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL. (4 HORAS)

Objetivo: Dar a conocer el contenido de la filosofía empresarial y su importancia en una organización, para que sea difundida y conocida formalmente por todo el personal.

NÚMERO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	MODALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN (minutos)
1	Definición de filosofía empresarial.	TALLER	8	30
2	Definición de términos: misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas.	TALLER	8	30
3	Importancia de misión, visión y objetivos institucionales como parte de la filosofía empresarial.	TALLER	8	60
4	Valores como parte importante de la organización.	TALLER	8	45
5	Factores que facilitan la identificación del empleado con su empresa.	TALLER	8	30
6	Las políticas generales de la organización y sus compromisos corporativos.	TALLER	8	30

MÓDULO DE LA MOTIVACIÓN. (8 horas)

Objetivo: dar a conocer la importancia de la motivación en la empresa para el mejor desempeño de las actividades.

NÚMERO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	MODALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN (minutos)
1	¿Qué es la motivación?	TALLER	15	60
2	Importancia de la motivación.	TALLER	15	90
3	Motivación y valores en el trabajo.	TALLER	15	60
4	Tipos de motivación laboral.	TALLER	15	90
5	La frustración en el trabajo.	TALLER	15	60
6	El reconocimiento del trabajo efectuado.	TALLER	15	60
7	El individuo y la Motivación.	TALLER	15	60

MÓDULO DE ASESORÍA JURÍDICA EN GESTIÓN DE COBROS. (36 horas)

Objetivo: Conocer sobre aspectos jurídicos para lograr mayor recuperación de mora en la cartera de clientes.

NÚMERO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	MODALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN (minutos)
1	Introducción a la situación de cobros, impagados y morosidad en las empresas.	TALLER	45	60
2	Análisis previo de los créditos.	TALLER	45	60
3	Garantizar correctamente la apertura del crédito al cliente.	TALLER	45	120
4	Prevenir el vencimiento en el pago.	TALLER	45	120
5	Garantizar la existencia de una política de créditos.	TALLER	45	150
6	Actuación inmediata y decidida ante el impago.	TALLER	45	150
7	Detección de errores o incidencias que pueden generar retraso en el pago.	TALLER	45	180
8	Las causas más frecuentes que originan los impagados.	TALLER	45	120
9	Las técnicas de negociación y persuasión en el cobro.	TALLER	45	180
10	El tratamiento jurídico de los impagados.	TALLER	45	180
11	Casos prácticos.	TALLER	45	120

MÓDULO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. (8 horas)

Objetivo: Aportar conocimientos y técnicas fundamentales en el área de atención al cliente para ser más competentes y conservar sus clientes.

NÚMERO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	MODALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN
1	Ya no basta un buen servicio.	TALLER	15	90
2	Atender bien es comunicarse bien.	TALLER	15	90
3	Atender bien es tratar a cada cliente según sus expectativas.	TALLER	15	90
4	Asegure el regreso de los clientes.	TALLER	15	120
5	¿Cuál es el valor aumentado de sus productos?	TALLER	15	90

MÓDULO DE FINANZAS. (24 horas)

Objetivo: proporcionar aspectos básicos sobre finanzas para ser más competitivos en el área de otorgamiento de créditos.

NÚMERO	TEMÁTICA A DESARROLLAR	MODALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN
1	Conceptos básicos financieros.	TALLER	45	120
2	Importancia de las finanzas.	TALLER	45	150
3	Objetivos de las finanzas en las empresas.	TALLER	45	120
4	El financiamiento, fuentes de financiamiento: externo, interno y combinado.	TALLER	45	240
5	Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez.	TALLER	45	210
6	El análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor.	TALLER	45	240
7	Fondos colectivos de ahorro y crédito. http://www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND00Mjc5MSY2PWVuJjMzPWN0biYzNzlpbmZv	TALLER	45	180
8	Mercadeo de Servicios Financieros.	TALLER	45	180

B. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para la elaboración del programa se necesita definir la organización de aquellos sujetos que formarán parte del programa de capacitación, aquí se definirá la manera como se harán las cosas y con que medios.

Se conformará por un coordinador (Gerente de Recursos Humanos), encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso del desarrollo del programa, de manera que el capacitador externo cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo este.

2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CAPACITADOR.

Tomando en cuenta que el modelo de capacitación a impartir está diseñado con diferentes temas básicos y sencillos, este puede ser desarrollado por una sola persona o facilitador, requiriéndose para ello el siguiente perfil:

- Graduado en Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia de 3 años en el desarrollo de cursos, seminarios y talleres de preferencia en Finanzas.

- Manejo de programa de software.
- Manejo de metodología y programa de capacitación.
- Edad mínima 25 años.
- Ser buen comunicador que permita generar un clima de confianza.
- Que sea dinámico, creativo y que posea empatía.
- Buena oratoria y facilidad de expresión.

3. PROCEDIMIENTOS.

3.1 POLÍTICA GENERAL:

El programa estará dirigido a proporcionar una enseñanza para los problemas identificados en la determinación de necesidades de capacitación.

3.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS:

1. Todo el personal operativo participará en el programa de capacitación.
2. Los módulos serán impartidos exactamente en la hora fijada.
3. Serán premiados a aquellos que sobresalgan.
4. Se evaluarán a todos los participantes al final del módulo.

5. Los participantes evaluarán los cursos recibidos.
6. La programación de las fechas y horarios serán fijos, salvo en casos especiales.
7. La duración máxima de cada curso será de ocho horas y mínimo de cuatro por día.
8. Se proveerá a los participantes el material necesario en cada curso.
9. La capacitación será única y exclusivamente para el personal operativo. Se harán dos recesos el primero para el refrigerio y el segundo para el almuerzo, en caso que la duración sea de ocho horas y cuando sea de cuatro sólo se hará el refrigerio.
10. En caso de que los cursos sean de ocho horas, el almuerzo corre por cuenta de la empresa.
11. Se deberá respetar la hora de entrada y de salida establecidos, excepto que se trate de una emergencia.

3.3 POLÍTICAS DE OPERACIÓN:

1. La asistencia de personal a capacitar deberá ser como mínimo un 90%, para que se lleve a cabo la capacitación.
2. Se llevará a cabo una revisión del programa de capacitación para ver los avances que se están dando haciéndose trimestralmente.

3. A los participantes de la capacitación se les evaluará después de terminada, para ver la asimilación de ellos, verificando que la misma de resultados de acuerdo para lo que se desarrolló.
4. El desarrollo de las capacitaciones debe darse, de manera que el aprendizaje se lleve a cabo haciendo uso de dinámicas seleccionadas para ello.
5. Debe considerarse con anticipación la cantidad necesaria de material para cada participante y por capacitación.

3.4 POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO:

1. Todos los módulos de capacitaciones serán evaluados, de acuerdo a resultados de aprendizaje obtenidos de las evaluaciones de cada participante.
2. Aunque un módulo finalice, esto no significa que el programa de capacitación haya terminado, sino que deberá existir continuidad para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el módulo.
3. El seguimiento debe darse para afirmar conocimientos y aprendizaje, desarrollar habilidades, así como modificar actitudes.

3.5 NORMAS A SEGUIR DURANTE EL PROCESO.

1. El capacitador deberá estar presente por lo menos 15 minutos antes de dar inicio el módulo.
2. El que imparte la capacitación debe traer su material de guía para el proceso de enseñanza aprendizaje.
3. El capacitador debe hacer saber al inicio, de la evaluación que se les realizará a los asistentes al final de cada capacitación.
4. Se tomará la asistencia en cada curso de los participantes.
5. Será restringido el acceso de alimento y de teléfonos móviles por parte de los participantes en el desarrollo de los módulos.
6. Es prohibido el fumar en el módulo.
7. El capacitador debe entregar un reporte de los resultados obtenidos en cada módulo.

C. INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para llevar a cabo el programa de capacitación será necesario coordinar los esfuerzos y el tiempo del personal involucrado en la realización del evento, así como el diseño de los

instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo corresponda a lo planeado.

1. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Se harán contrataciones, como servicios profesionales externos. Tomando como parámetro el perfil anteriormente definido, luego se someterá a concurso la selección idónea del candidato que prestará los servicios de capacitación.

2. INFRAESTRUCTURA A UTILIZAR

Las instalaciones donde se llevarán a cabo las capacitaciones, serán realizadas en cada agencia de Enlace o en su defecto en las oficinas centrales.

3. COORDINACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN.

Ésta consistirá en el monitoreo permanente de la labor de los participantes y del capacitador. La función del coordinador incluye la solución de los problemas y la cobertura de las necesidades lo cual quiere decir tener los recursos necesarios a la mano y lograr que las personas se concentren en el logro de los objetivos de aprendizaje.

4. CONTROL PRESUPUESTAL.

Aunque el proceso de control se puede presentar en cualquier momento, se presenta una propuesta de presupuesto.

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLANCE

MÓDULOS A CAPACITAR	DURACIÓN (HORAS)	NO DE PARTICIPANTES	HONORARIOS (Por hora)	HONORARIOS (Por módulo)	MATERIAL DIDÁCTICO	REFRIGERIO	COSTO POR PARTICIPANTE	COSTO TOTAL
1. Filosofía Empresarial.	4	45	\$20.00	\$80.00	\$50.00	\$31.50	\$3.58	\$161.50
2. La Motivación.	8	45	\$20.00	\$160.00	\$50.00	\$99.00	\$6.86	\$309.00
3. Asesoría Jurídica en Gestión de Cobros.	36	45	\$30.00	\$1,080.00	\$150.00	\$297.00	\$33.93	\$1,527.00
4. Atención al Cliente.	8	45	\$20.00	\$160.00	\$50.00	\$99.00	\$6.86	\$309.00
5. Finanzas.	24	45	\$30.00	\$720.00	\$150.00	\$198.00	\$23.73	\$1,068.00
TOTAL	80	45	\$120.00	\$2,200.00	\$450.00	\$724.50	\$74.96	\$3,374.50

El presupuesto está diseñado tomando en cuenta costos de honorarios externos privados.

5. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.

- Los objetivos de cada módulo deberán ser transmitidos de manera clara y precisa.

- El personal a capacitar debe ser consiente de la importancia de la ejecución del programa.

D. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa será evaluado al término de cada módulo a través de un formulario cuyas respuestas permitirán evaluar el contenido del curso, el grado de motivación del participante en aspectos de interés, actividad y participación. De esta manera se podrán recolectar también comentarios y sugerencias que sean útiles para mejorar la calidad de futuros eventos. (Ver anexo 1)

2. EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR.

El capacitador desempeña un papel fundamental para el éxito y efectividad del programa de capacitación, ya que pueden existir las mejores condiciones para la inducción pero si el capacitador falla en el manejo del grupo, no conoce a profundidad el tema, no es aceptado, no genera un clima de confianza, etc., el programa irá mal y no se lograrán a cabalidad los objetivos planteados.

Se sugiere que el capacitador sea evaluado al final del curso por los participantes y por el coordinador del programa, a fin de medir el desempeño de su labor en aspectos tales como: exposición y manejo del grupo, generación de confianza, capacidad de dominio del tema, manejo de equipos auxiliares y otros. Para este propósito se sugiere la utilización de evaluaciones para el capacitador. (Ver anexo 2)

3. EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

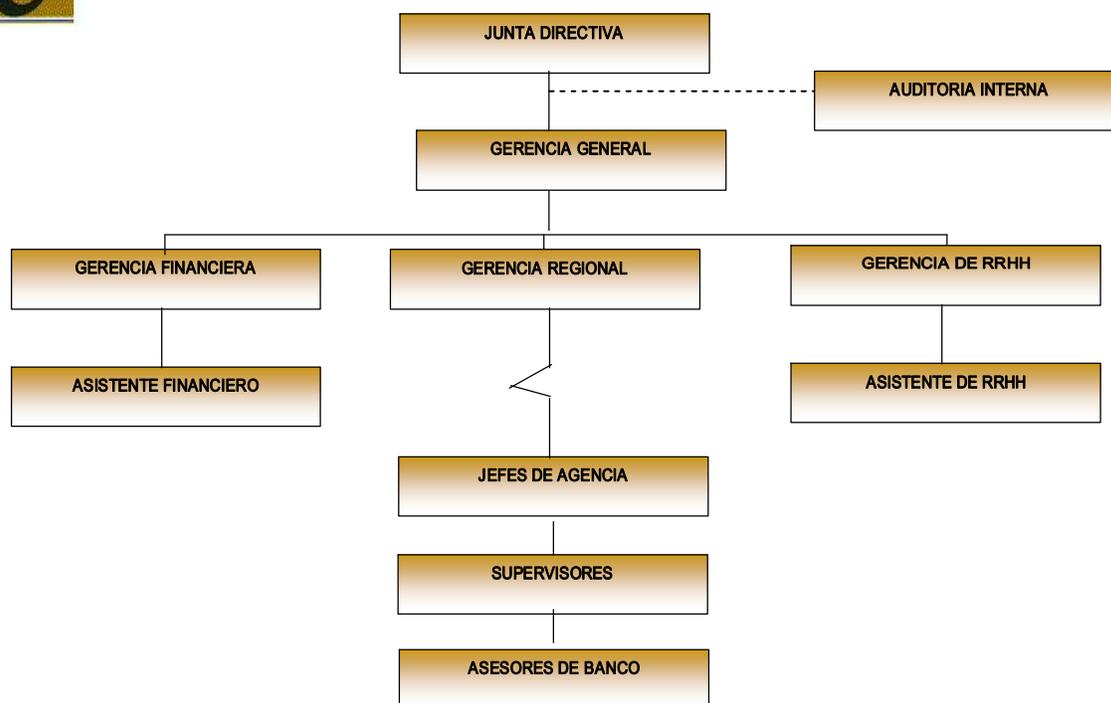
Se propone realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades del personal operativo al que se capacite al final de cada módulo ya que es importante conocer el grado de conocimientos adquiridos al impartirse cada uno de estos, que serán empleados en el desempeño de sus funciones.

Según lo arrojado por la investigación la empresa no tiene una estructura organizativa bien definida y por tanto se hace una propuesta del organigrama detallado a continuación:

ORGANIGRAMA PROPUESTO



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



X BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos 5^a Edición Colombia Editorial Mc Graw Hill Interamericana S A .2000

Dessler, Gary. Administración de Personal 8^a edición Editorial Prentice Hall Mexico 2001

Fisher, Laura, Navarro Alma, Introducción a la investigación de Mercados 3^a edición Mexico Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de investigación Monográfico o Tesis 5^a edición El Salvador 2006

Pinto Villatoro, Roberto, Planeacion Estrategica de Capacitacion 1^a edicion Editorial Mc Graw Hill Interamericana. SA DE CV 2000.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa S.A. de C.V. México 2002

Siliseo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 3^a Edición, México 2001. Editorial Limusa, S.A DE C.V..

Stephen P. Robbins. Administración 5a edición Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, SA Mexico 2000.

Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos
5ª edición Mac Graw Hill Interamericana Editores SA DE CV. 2000

TESIS

Albanes, Miriam Estela. Diseño De Un Programa De Capacitación
En Gestión Empresarial para el Personal Directivo De La
Asociación Cooperativa Financiera Magisterial Co-Andes De Rl.
Universidad de El Salvador.

Figueroa Garcia, Jhony Mauricio. Propuesta de un Programa de
Capacitación para Fortalecer la Dirección Administración de las
Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a la Federación de
Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de
Rl Región Central. Universidad de El Salvador

Ortiz Cordero Ana Beatriz. Diseño de un Programa de Capacitación
del sistema Bibliotecario de la Universidad de El Salvador, año
2000

Pleitéz Chávez Rafael Antonio. El Desarrollo De Las
Microfinanzas Rurales en
El Salvador: La Tecnología De Crédito De La Financiera Calpiá.
Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA) Agosto 20
De 1999

REVISTAS

Revista conamype. Directorio de Instituciones Programadas de
Apoyo a la Mipyme en El Salvador

Plan de capacitación de Caja de Crédito de Quezaltepeque, año
2007.

"Servicio al Cliente", FUNDAMYPE E INSAFORP, año 2004.

"Trabajo en Equipo", INSAFORP, año 2007

Hernández, Carlos Evaristo. Artículo Sobre el Sistema Financiero en El Salvador

Guerrero Fernando, Guía Básica Para Realizar Trabajos de Graduación, 2004.

OTROS

www.conamype.gob.sv

www.gestiopolis.com

www.bcr.gob.

www.monografias.com

www.ssf.gob.

ANEXOS



ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA PASADA A LA COMPETENCIA



La siguiente es una guía de preguntas estructuradas para la entrevista que se formuló para pasar a la competencia.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

2. ¿Cuál es la visión de Empresa?

3. ¿Qué objetivos persigue la empresa?

4. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

5. ¿Cuál considera que es la razón por la que prefieren sus servicios?

- Calidad
- Facilidad de crédito
- Atención al cliente
- Rapidez
- Tasa de interés
- Plazo de pago
-

6. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? y ¿Por qué?

7. ¿En qué posición con respecto a la competencia considera se encuentra la empresa?

- Sobre la competencia
- Igual a la competencia
- Bajo la competencia
-

¿Por qué?

8. ¿Cuántas sucursales posee la empresa y dónde están ubicadas?

9. ¿Dentro del presupuesto considera una parte destinada para la Capacitación?

Si

No

10. ¿No cuentan con un programa de capacitación?

Si

No

11. ¿Se realizan capacitaciones para el personal?

Si

No

12. ¿Cada cuánto tiempo lo capacitan?

0-3 meses

4-6 meses

7-12 meses

1 vez al año

Nunca

13. ¿A través de que Institución se ha impartido la Capacitación?

FADEMYPE

INSAFORP

FUNDAPYME

FUSADES

CONAMYPE

AMPES

LA EMPRESA

14. ¿En qué considera que necesita capacitación el personal?



ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL DIRIGIDA A JEFE DE AGENCIA ENLACE SANTA TECLA.



1. ¿Cuáles son los Antecedentes de la Empresa?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión de Empresa?
4. ¿Qué objetivos persigue la empresa?
5. ¿Cuénta la empresa con un organigrama bien definido?
7. ¿Posee la Empresa manuales Administrativos?
8. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?
9. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? y ¿Por qué?
10. ¿En que posición con respecto a la competencia considera se encuentra la empresa?
11. ¿Cuántas sucursales posee la empresa y dónde están ubicadas?
12. ¿Cuéntan con un programa de capacitación?
13. ¿Se realizan capacitaciones para el personal?
14. ¿Cada cuánto tiempo lo capacitan?
15. ¿En qué considera que necesita capacitación el personal?

ANEXO 3

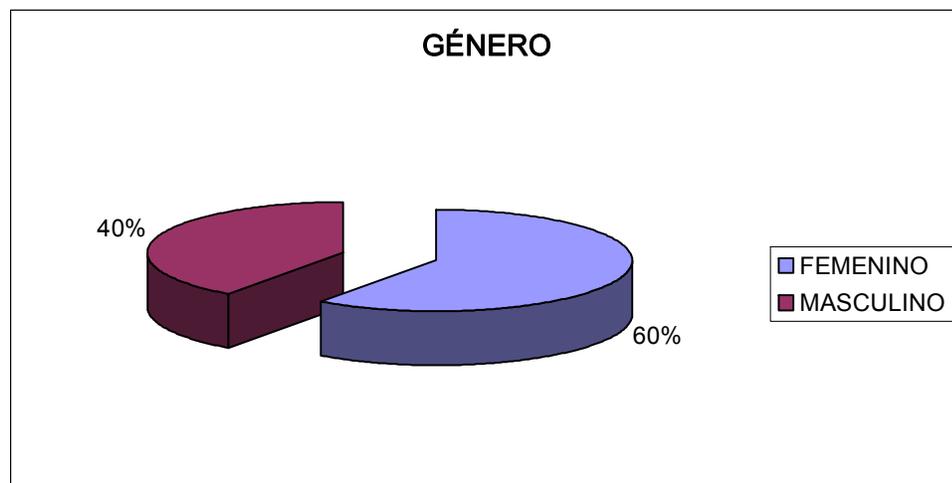
TABULACION Y ANALISIS DE SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE

I DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Género

Objetivo: Conocer el sexo del personal operativo de Enlace para determinar cual es su totalidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
FEMENINO	27	60
MASCULINO	18	40
TOTAL	45	100

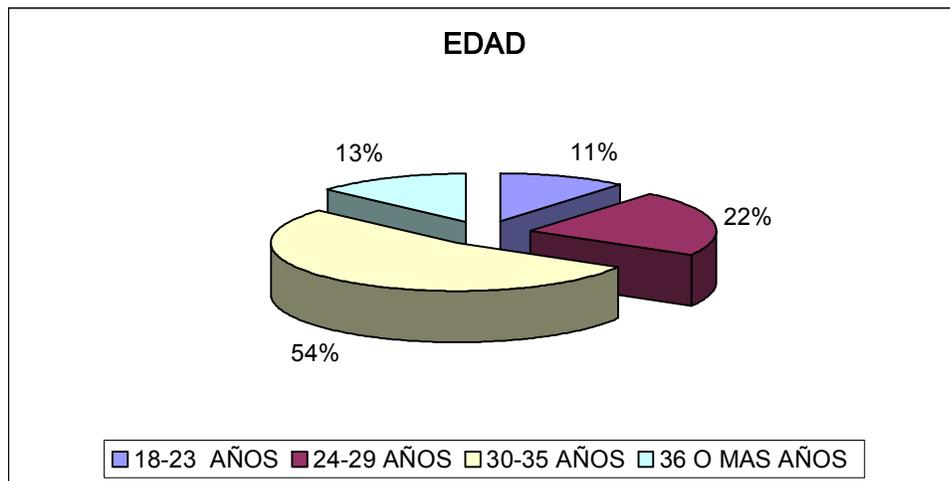


Análisis: La mayoría del personal operativo de Enlace es de sexo Femenino, es notoria la participación de femenina en las actividades operativas.

2. Edad

Objetivo: Saber los rangos de edad del personal de enlace para conocer entre cuales se encuentran la totalidad de su personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
18-23 AÑOS	5	11.11
24-29 AÑOS	10	22.22
30-35 AÑOS	24	53.33
36 O MÁS AÑOS	6	13.33
TOTAL	45	100.00

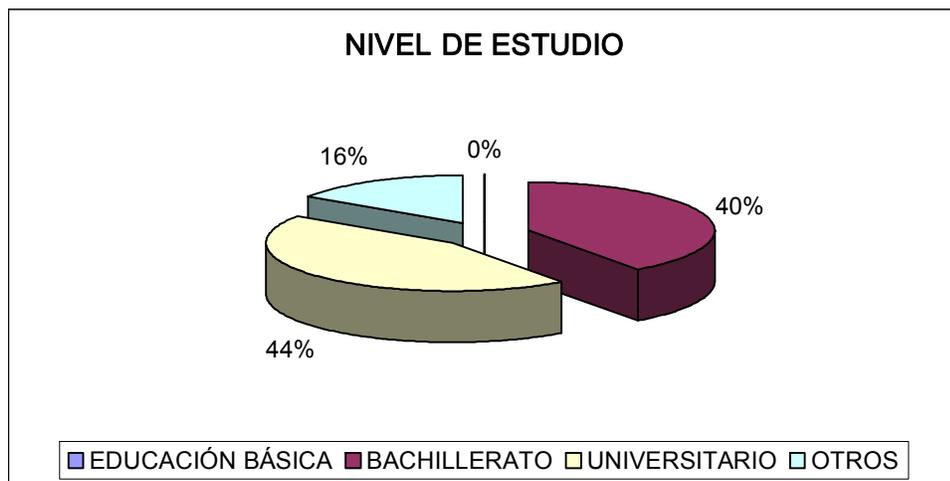


Análisis: Las personas que desarrollan la parte operativa poseen edades que oscilan en su mayoría entre 30-35 años. Esto demuestra que enlace prefiere personas que tengan mayor madurez y con más responsabilidades personales.

3. Nivel de Estudio

Objetivo: Determinar el nivel de estudio del personal de Enlace para verificar cuanto conocimiento poseen en general.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
EDUCACIÓN BÁSICA	0	0
BACHILLERATO	18	40
UNIVERSITARIO	20	44.44
OTROS	7	15.56
TOTAL	45	100

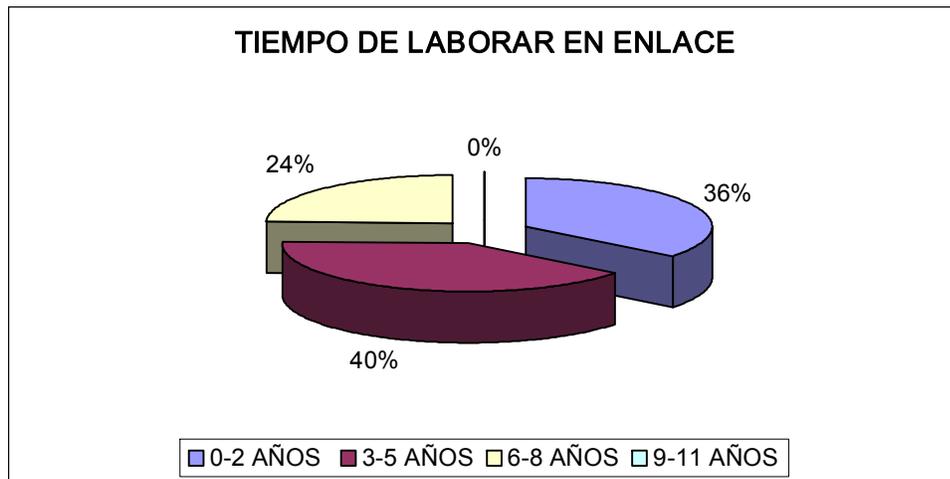


Análisis: Es notorio que la mayor parte del personal operativo tiene un nivel de estudio universitario en proceso, lo que permite contar con criterios más amplios para desempeñar mejor sus funciones. Seguido de personas que tienen un nivel de bachillerato que les permite tener conocimientos básicos requeridos.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Servicios Financieros Enlace?

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene de laborar cada uno de los empleados de Servicios Financieros Enlace para establecer que tanto saben de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
0-2 AÑOS	16	35.56
3-5 AÑOS	18	40
6-8 AÑOS	11	24.44
9-11 AÑOS	0	0.00
TOTAL	45	100

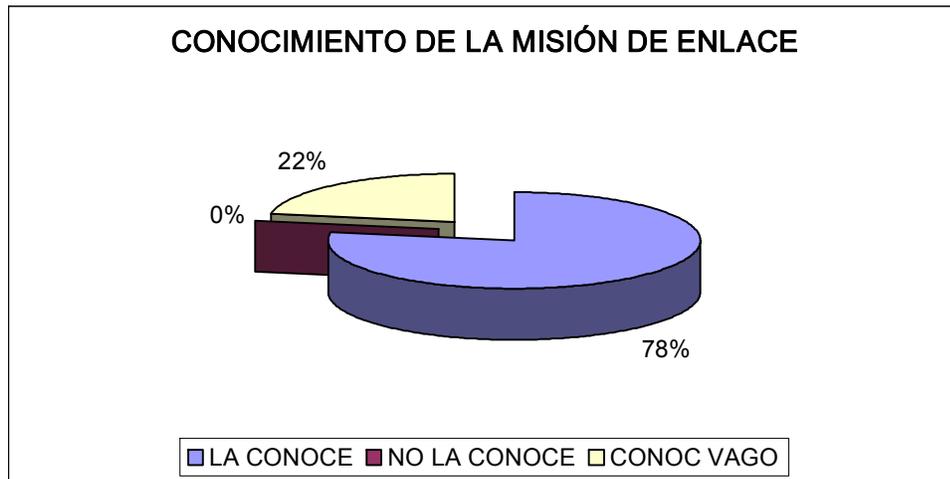


Análisis: La mayor parte del personal operativo posee entre 3-5 años de laborar en la empresa lo que les ha permitido adquirir experiencia para desempeñar mejor sus funciones. Y además otra parte significativa posee entre 0-2 años lo que hace necesario que las personas se capaciten ya que no tienen un profundo conocimiento del puesto.

5. ¿Conoce la misión de ENLACE?

Objetivo: Establecer el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la misión de su empresa para identificar si se está dando a conocer la filosofía de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
LA CONOCE	35	77.78
NO LA CONOCE	0	0
CONOCIMIENTO VAGO	10	22.22
TOTAL	45	100

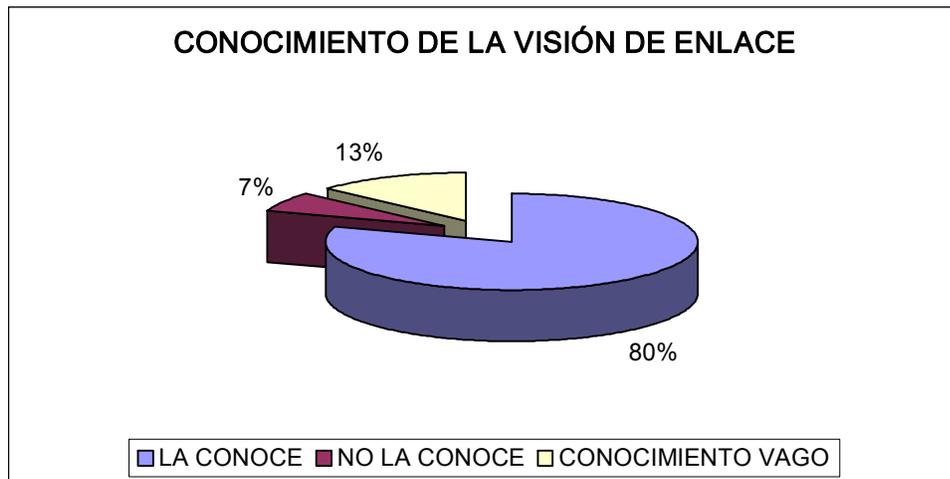


Análisis: La mayoría de los encuestados conocen la misión de la empresa lo que permite asegurar la importancia de ésta, para el logro de los objetivos.

6. ¿Conoce la visión de ENLACE?

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento de la visión de Enlace en los empleados para que haya una mayor comprensión de la filosofía de la empresa entre los colaboradores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
LA CONOCE	36	80.00
NO LA CONOCE	3	6.67
CONOCIMIENTO VAGO	6	13.33
TOTAL	45	100

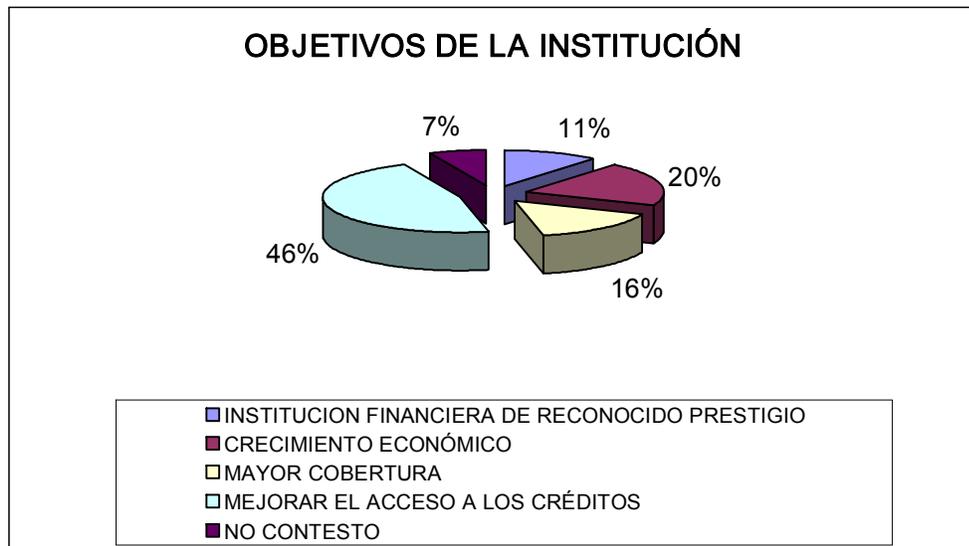


Análisis: Casi la totalidad de los encuestados conoce la visión de la empresa y como se proyecta la empresa a largo plazo.

7. ¿Qué objetivos persigue la Empresa?

Objetivo: Puntualizar los objetivos que tiene Enlace para conocer hasta que punto se han llevado a cabo en la realidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
INSTITUCIÓN FINANCIERA DE RECONOCIDO PRESTIGIO	5	11.11
CRECIMIENTO ECONÓMICO	9	20.00
MAYOR COBERTURA	7	15.56
MEJORAR EL ACCESO A LOS CRÉDITOS	21	46.67
NO CONTESTÓ	3	6.67
TOTAL	45	100



Análisis: La mayor parte concluyó que es de vital importancia el mejorar los accesos a los créditos ya que en gran medida contribuye a la mejora de vida de los microempresarios otorgando créditos que los bancos no les aprobarían. Además concuerdan en que la empresa persigue un crecimiento y expansión económica a nivel nacional.

8. ¿Considera usted que la empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida?

Objetivo: Conocer si se tiene bien definidas las líneas de mando y estructura dentro de la empresa para el logro de las metas propuestas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	26	57.78
NO	19	42.22
TOTAL	45	100.00

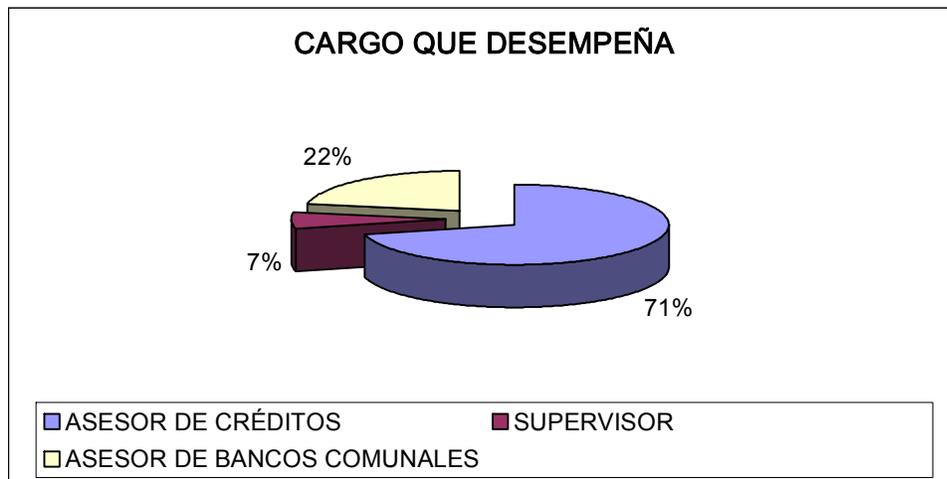


Análisis: La mayor parte de los encuestados manifiesta que la empresa cuenta con una estructura bien organizada pero un porcentaje similar dice lo contrario lo que lleva a considerar que no todos los empleados visualizan que se tenga una buena organización en la empresa.

9. ¿Qué cargo desempeña?

Objetivo: Determinar el trabajo que realiza el empleado en la financiera para determinar cuantos tipos de cargos operan.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
ASESOR DE CRÉDITOS	32	71.11
SUPERVISOR	3	6.67
ASESOR DE BANCOS COMUNALES	10	22.22
TOTAL	45	100

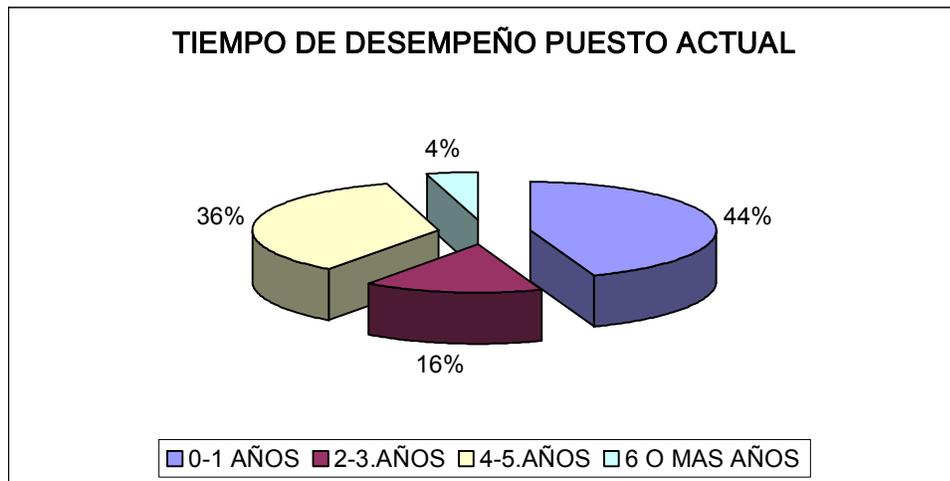


Análisis: De acuerdo con las personas encuestadas el cargo más constante es asesor de crédito siendo una parte representativa en la totalidad del personal operativo quienes son los agentes entre microempresa y la Financiera.

10. ¿cuánto tiempo tiene de desempeñar su puesto actual?

Objetivo: Determinar el conocimiento que el empleado tiene de las labores, en función del factor tiempo en el trabajo que realiza actualmente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
0-1 AÑOS	20	44.44
2-3.AÑOS	7	15.56
4-5.AÑOS	16	35.56
6 O MÁS AÑOS	2	4.44
TOTAL	45	100.00

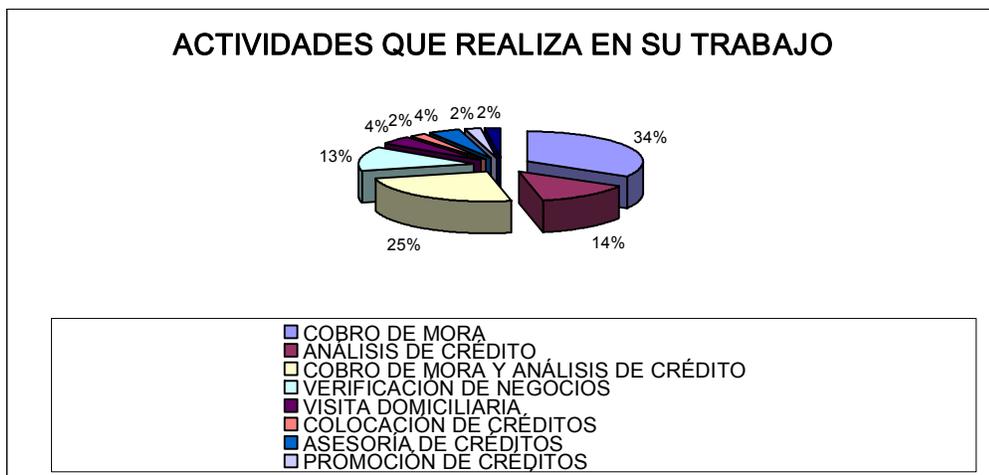


Análisis: De los encuestados una buena parte del personal tiene de 0-1 año de desempeñar su trabajo siendo un punto de atención el poco tiempo que tienen y la necesidad de capacitación constante, mientras que en una proporción similar oscilan entre 4-5 años de desempeñar su trabajo.

11. Mencione las actividades que realiza para el desempeño de su trabajo.

Objetivo: Identificar las actividades que lleva a cabo el trabajador, para determinar así, si saben la totalidad de las actividades que tiene que realizar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
COBRO DE MORA	15	33.33
ANÁLISIS DE CRÉDITO	6	13.33
COBRO DE MORA Y ANÁLISIS DE CRÉDITO	11	24.44
VERIFICACIÓN DE NEGOCIOS	6	13.33
VISITA DOMICILIARIA	2	4.44
COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	1	2.22
ASESORÍA DE CRÉDITOS	2	4.44
PROMOCIÓN DE CRÉDITOS	1	2.22
SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	1	2.22
TOTAL	45	100

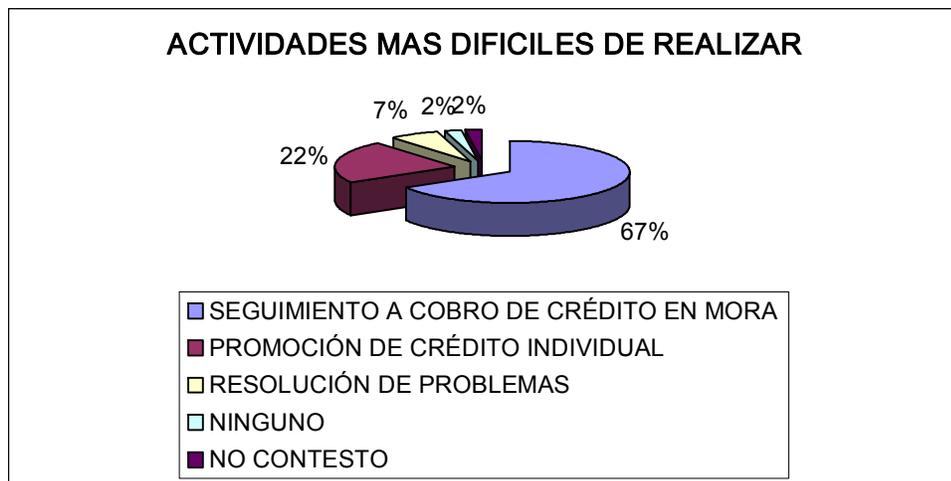


Análisis: En general se puede resumir que la mayoría de encuestados realizan en más cantidad la gestión de cobro de mora, siendo la más común entre las mencionadas, seguida de el análisis y la promoción de créditos. Cabe recalcar que otras funciones que realizan son: visita domiciliaría, verificación de negocios, seguimiento y accesoria de crédito y su respectiva colocación.

12. De las actividades antes mencionadas ¿cuáles son las más difíciles de realizar?

Objetivo: Indagar en qué actividades de trabajo están **débiles** al realizarlas por que les resulte difícil, para tomar como parámetro del diagnóstico y propuesta de área de capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SEGUIMIENTO A COBRO DE CRÉDITO EN MORA	30	66.67
PROMOCIÓN DE CRÉDITO INDIVIDUAL	10	22.22
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	6.67
NINGUNO	1	2.22
NO CONTESTÓ	1	2.22
TOTAL	45	100.00

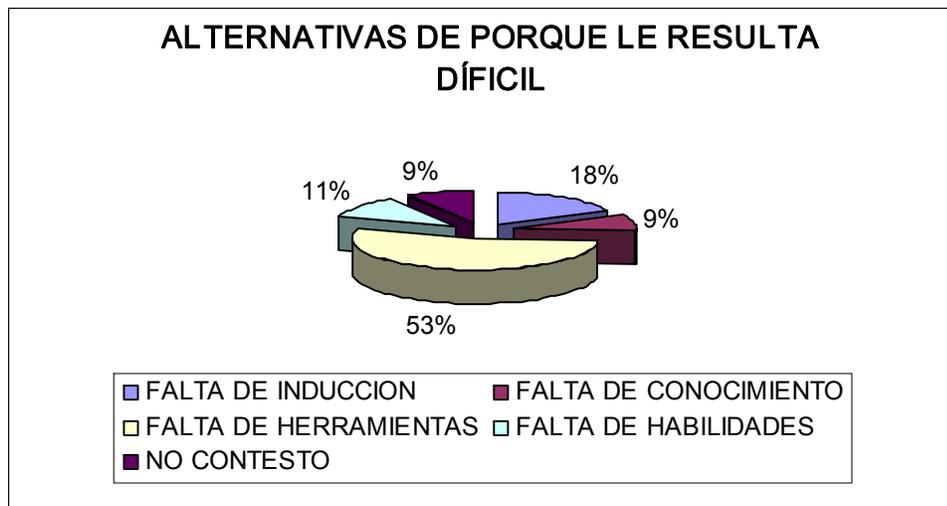


Análisis: En su mayoría los encuestados expresan que lo que les resulta más difícil es darle seguimiento a crédito en mora ya que invierten tiempo que podrían utilizar en agrandar su cartera de créditos u otras gestiones más acordes a asesoramiento del crédito.

13. ¿Por qué le resulta difícil?

Objetivo: Verificar a que se debe la dificultad de la actividad al ser desarrollada por el empleado para proponer una capacitación en estos temas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
FALTA DE INDUCCIÓN	8	17.78
FALTA DE CONOCIMIENTO	4	8.89
FALTA DE HERRAMIENTAS	24	53.33
FALTA DE HABILIDADES	5	11.11
NO CONTESTÓ	0	8.89
TOTAL	45	100.00

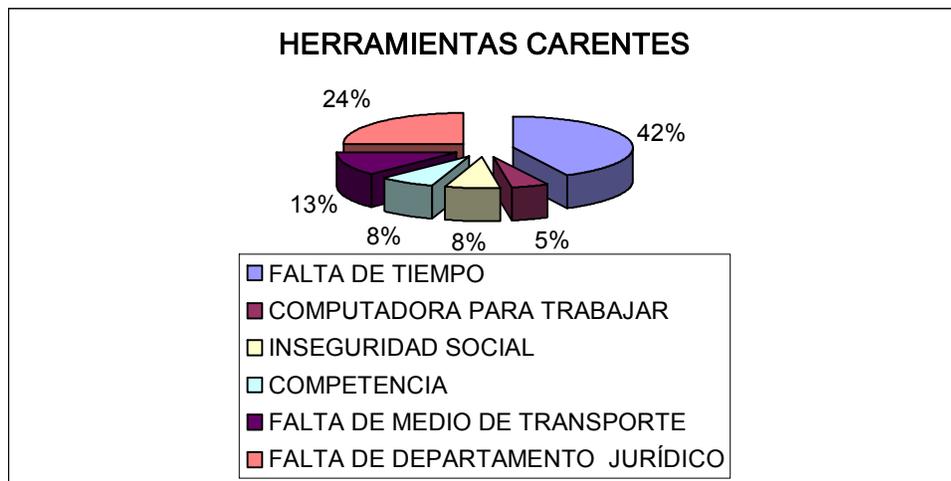


Análisis:

El personal operativo considera que les es más difícil el eficiente desempeño de su trabajo el hecho de no contar con herramientas básicas para el buen funcionamiento de sus labores. Siendo tan representativo la falta de herramientas que fueron mencionadas por los encuestados.

De las respuestas a la pregunta 12 por medio de las especificaciones de la opción otros, se consideró de gran importancia para mostrar en la tabulación, la siguiente información:

OTROS	FRECUENCIA	%
FALTA DE TIEMPO	17	42.50
COMPUTADORA PARA TRABAJAR	2	5.00
INSEGURIDAD SOCIAL	3	7.50
COMPETENCIA	3	7.50
FALTA DE MEDIO DE TRANSPORTE	5	12.50
FALTA DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	10	25.00
TOTAL	40	100.00

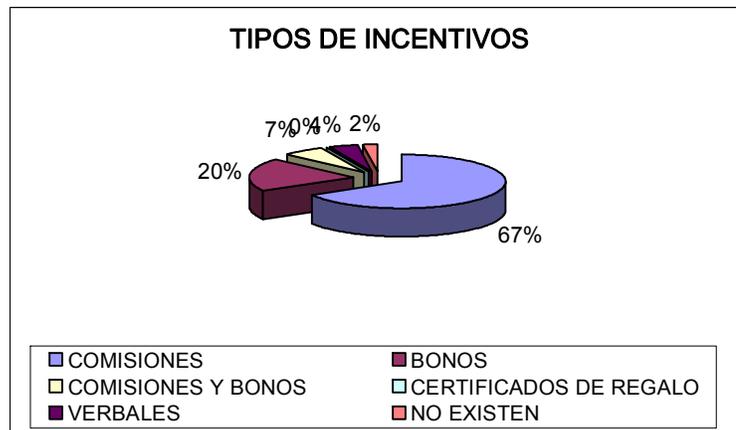


Análisis: La mayoría concluye que la falta de tiempo es un factor básico y de carencia para mejorar sus labores, además la falta de un departamento que se ocupe de gestiones de cobro y jurídicas en lugar de ellos y en menor proporción pero en igual importancia al contar con un equipo adecuado como computadoras, lo que representa la competencia para la expansión de los créditos y la inseguridad social que es un factor latente y real en el país, además la falta de un medio de transporte para poder desplazarse.

14. ¿Qué tipos de incentivos otorga la empresa a sus empleados?

Objetivo: Investigar cuales son los factores de motivación con que cuentan los empleados, para ver si se encuentran mal evaluados y determinar a que se debe que ellos no cumplen bien sus actividades de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
COMISIONES	30	66.67
BONOS	9	20.00
COMISIONES Y BONOS	3	6.67
CERTIFICADOS DE REGALO	0	0.00
VERBALES	2	4.44
NO EXISTEN	1	2.22
TOTAL	45	100

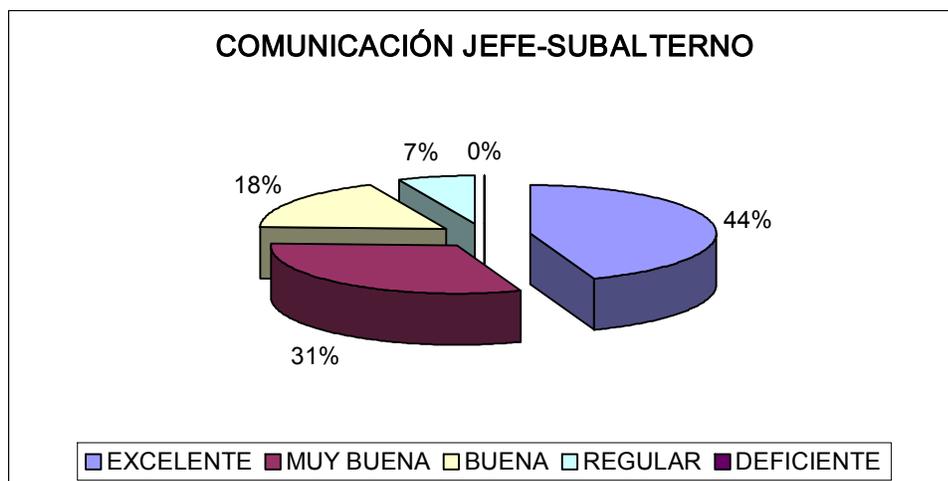


Análisis: La mayor parte concluye que las comisiones son más frecuentes como incentivos siendo otorgados por los créditos aprobados y colocados satisfactoriamente y además refleja la falta de incentivos verbales por parte de la gerencia y jefaturas que debería de incluirse como un factor importante de la motivación en la empresa.

15. ¿Cómo es la comunicación entre jefe y subalterno?

Objetivo: Conocer como se da la comunicación para identificar el grado de confianza entre empleados de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	20	44.44
MUY BUENA	14	31.11
BUENA	8	17.78
REGULAR	3	6.67
DEFICIENTE	0	0.00
TOTAL	45	100.00

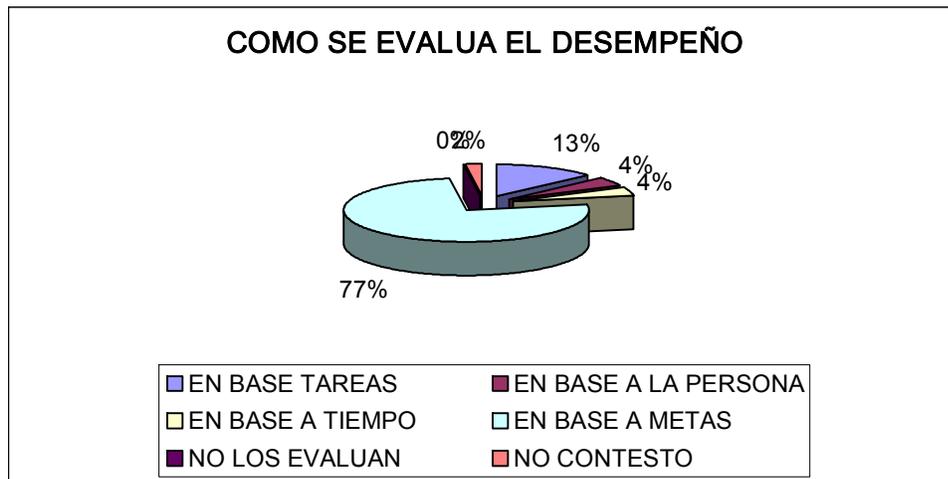


Análisis: Los encuestados expresan que la comunicación es excelente o muy buena en su mayoría lo que permite deducir que es una comunicación fluida y que no tiene muchas barreras para llevarse a cabo de una manera exitosa y esto aumenta la confianza entre colaboradores y jefes.

16. ¿Cómo evalúan su desempeño en la Empresa?

Objetivo: Conocer el método de evaluación que lleva a cabo la empresa para identificar si están claros de la forma que los evalúan.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
EN BASE TAREAS	6	13.33
EN BASE A LA PERSONA	2	4.44
EN BASE A TIEMPO	2	4.44
EN BASE A METAS	34	75.56
NO LOS EVALUAN	0	0.00
NO CONTESTÓ	1	2.22
TOTAL	45	100.00



Análisis: La mayoría expresa que la evaluación del trabajo es en base a metas propuestas como colocación de crédito individual y de grupo solidario, recuperación de crédito en mora entre otros.

17. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Determinar si los empleados poseen conocimientos para el desarrollo de actividades que fueron transmitidos por la capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	36	80.00
NO	6	13.33
NO CONTESTÓ	3	6.67
TOTAL	45	100.00

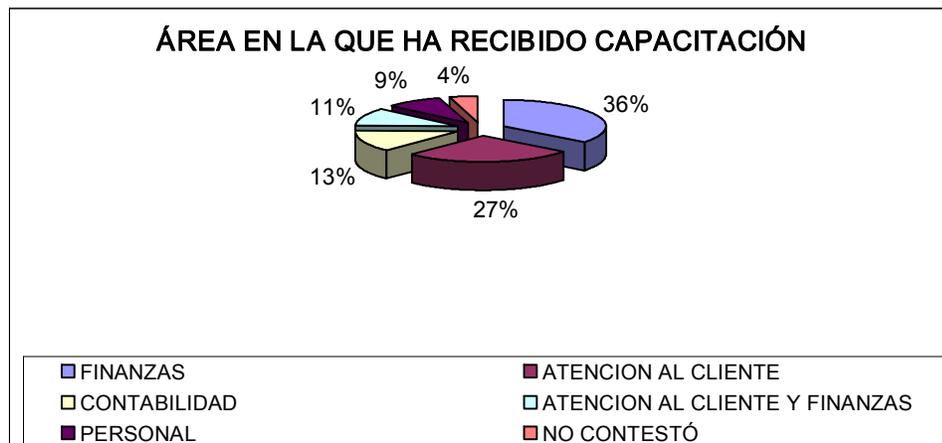


Análisis: La mayor parte del personal expresa que si la han capacitado en algún momento para el desarrollo de las actividades, siendo muy importante ya que para la propuesta y realización del programa de capacitación es mucho mas fácil con personas que saben sobre que es una capacitación.

18. ¿En qué área de la Empresa ha recibido Capacitación?

Objetivo: Identificar el área en que la que los empleados han recibido mayor capacitación para saber en cuales tienen fortalezas y actividades actuales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
FINANZAS	16	35.56
ATENCION AL CLIENTE	12	26.67
CONTABILIDAD	6	13.33
ATENCION AL CLIENTE Y FINANZAS	5	11.11
PERSONAL	4	8.89
NO CONTESTÓ	2	4.44
TOTAL	45	100.00

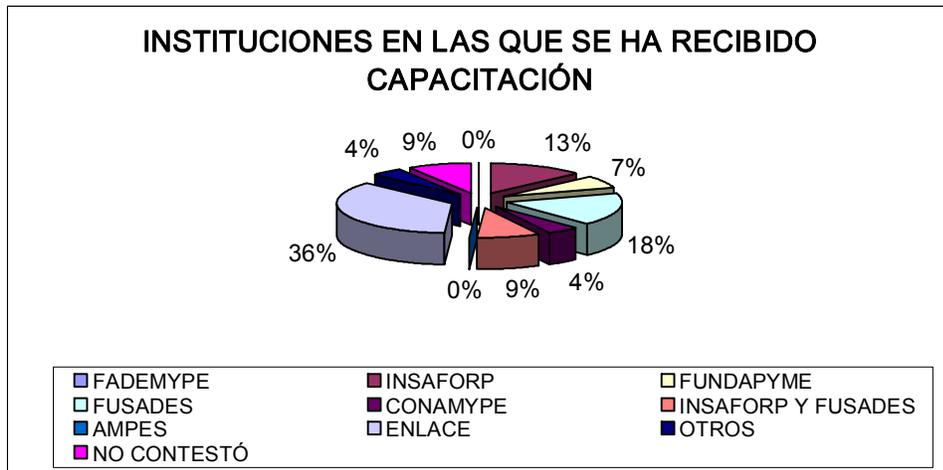


Análisis: En su mayoría el personal determinó que en el área que ha recibido mayor capacitación es en finanzas ya que deben como asesores y por el mercado al que están dirigidos actualizar sus conocimientos en esta área para no encontrarse en peligro de caer en un desfase.

19. ¿A través de que Institución ha recibido Capacitación?

Objetivo: Indagar a través de que Institución los empleados han recibido capacitación para saber cuales son más utilizadas para realizar capacitaciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
FADEMYPE	0	0.00
INSAFORP	6	13.33
FUNDAPYME	3	6.67
FUSADES	8	17.78
CONAMYPE	2	4.44
INSAFORP Y FUSADES	4	8.89
AMPES	0	0.00
ENLACE	16	35.56
OTROS	2	4.44
NO CONTESTÓ	4	8.89
TOTAL	45	100

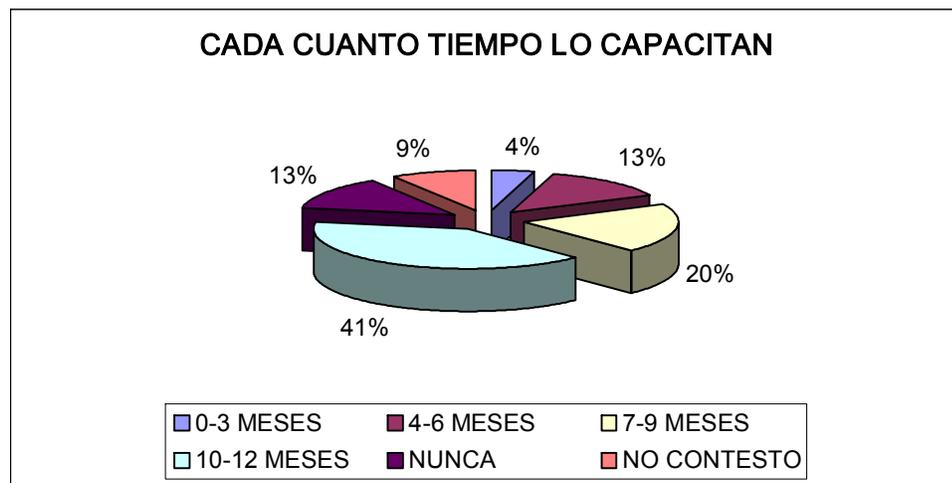


Análisis: Es notorio que la impartición de capacitaciones ha sido en la misma financiera, no se ha utilizado muy frecuentemente un recurso externo para llevarlas a cabo, lo que permite concluir que la empresa si utiliza la capacitación como una herramienta para transmitir conocimientos a los empleados para el desempeño del cargo para el que fueron contratados. Además mencionan que han recibido capacitaciones en CRS, BMI y FEPADE

20. ¿Cada cuánto tiempo lo capacitan?

Objetivo: Saber el lapso de tiempo entre una y otra capacitación para conocer la importancia dada a la actualización de conocimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
0-3 MESES	2	4.44
4-6 MESES	6	13.33
7-9 MESES	9	20.00
10-12 MESES	18	40.00
NUNCA	6	13.33
NO CONTESTÓ	4	8.89
TOTAL	45	100.00

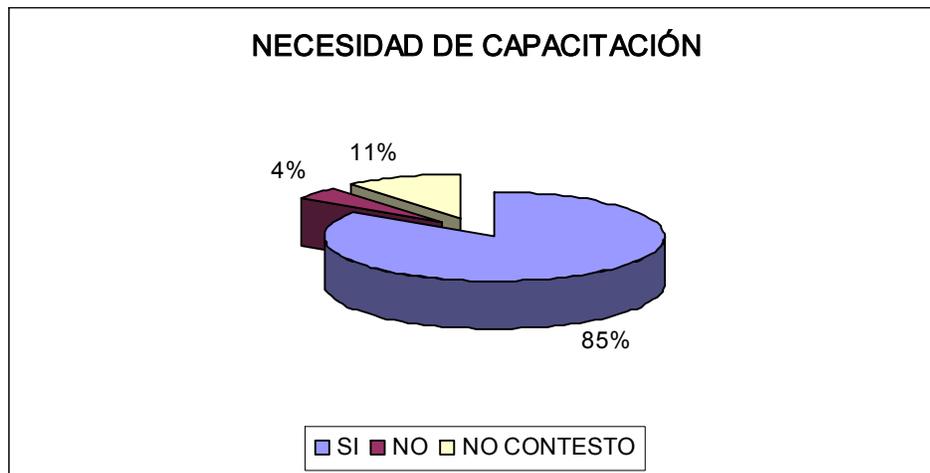


Análisis: Se observa que la mayoría de los encuestados expresa que la capacitaciones se dan en lapsos de 10-12 meses de tiempo lo que no es recomendable ya que ésta debe ser constante por el mercado meta a que están dirigidos ya que las variables económicas son fluctuantes.

21. ¿Considera usted que necesita una capacitación para poder desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Averiguar el interés que existe en los empleados para determinar la necesidad para el mejor desarrollo de sus labores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	38	84.44
NO	2	4.44
NO CONTESTÓ	5	11.11
TOTAL	45	100.00

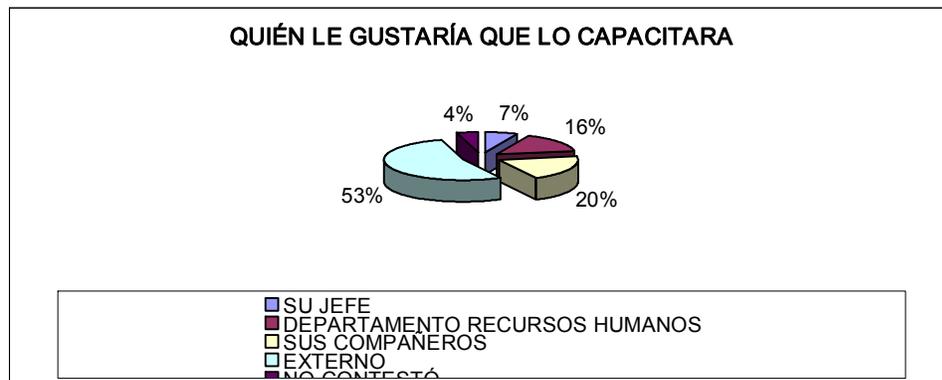


Análisis: La mayoría de los empleados está conciente de la necesidad de capacitarse ya que al momento de ingresar a la empresa no hay inducción o muy poca, además se les han impartido de manera rápida y por lo tanto poco comprensible y con muy poca actualización de conocimientos del área y la metodología que deben seguir.

22. ¿Quién le gustaría que lo capacitara?

Objetivo: Establecer por medio de quién considera el personal sería más conveniente recibir capacitación para generar un mayor nivel de confianza para mejores resultados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SU JEFE	3	6.67
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	7	15.56
SUS COMPAÑEROS	9	20.00
EXTERNO	24	53.33
NO CONTESTÓ	2	4.44
TOTAL	45	100

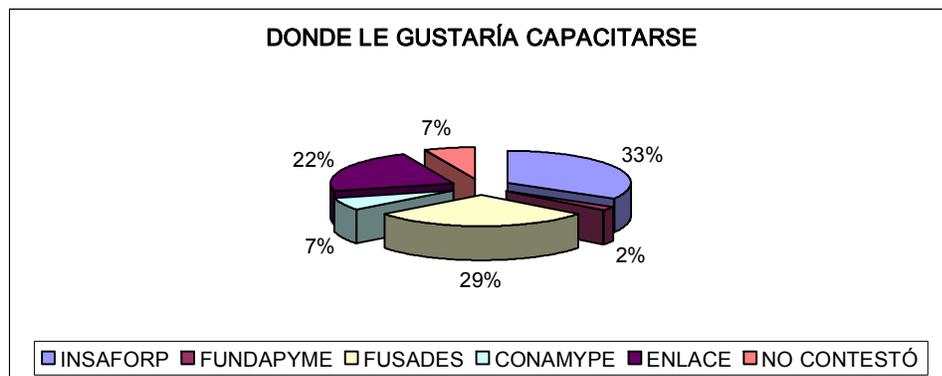


Análisis: Casi la mitad de los empleados manifiestan que les resulta más conveniente el recibir capacitaciones externas ya que hay un mayor clima de confianza y consideran que pueden obtener beneficios del exterior como herramientas de contingencia.

23. ¿Qué institución le gustaría que lo capacitara?

Objetivo: Determinar las instituciones de mayor preferencia para los empleados en cuanto a nuevos conocimientos para temas de capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
INSAFORP	15	33.33
FUNDAPYME	1	2.22
FUSADES	13	28.89
CONAMYPE	3	6.67
ENLACE	10	22.22
NO CONTESTÓ	3	6.67
TOTAL	45	100

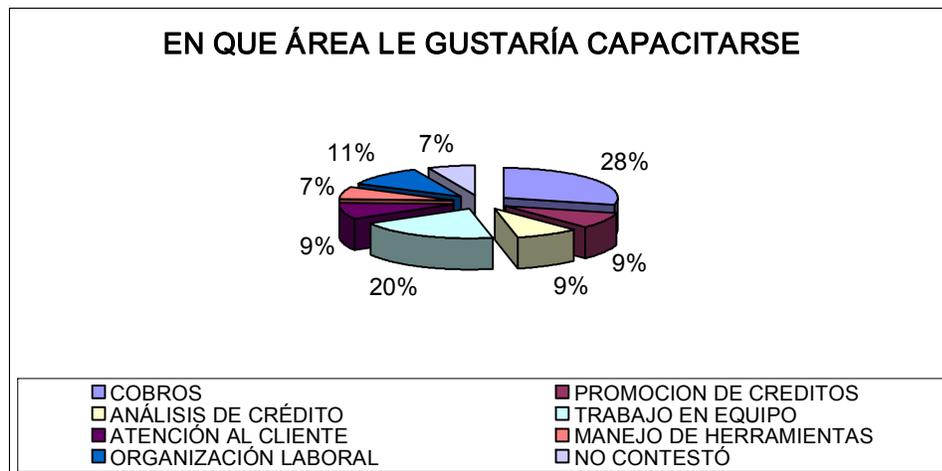


Análisis: Los empleados señalan que es de su preferencia el que las capacitaciones sean en INSAFORP Y FUSADES siendo estos sugeridos por la mayoría de encuestados como lugar físico donde se lleven a cabo.

24. ¿En qué le gustaría que lo capacitaran?

Objetivo: Conocer las áreas en las que los empleados consideran tienen mayor dificultad para el desarrollo de su trabajo para establecer la propuesta del programa de capacitación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
COBROS	13	28.89
PROMOCION DE CREDITOS	4	8.89
ANÁLISIS DE CRÉDITO	4	8.89
TRABAJO EN EQUIPO	9	20.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	8.89
MANEJO DE HERRAMIENTAS	3	6.67
ORGANIZACIÓN LABORAL	5	11.11
NO CONTESTÓ	3	6.67
TOTAL	45	100



Análisis: Se puede notar que la mayoría de encuestados tienen diferentes áreas en las que creen necesitan ser capacitados, ya que mencionan muchas opciones distintas y de igual importancia, resaltando un poco la de gestión de cobros y trabajo en equipo, lo cual denota la falta de capacitación de muchas áreas que ellos consideran de importancia para la realización de sus actividades.

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL MÓDULO.

Indicaciones: favor contestar este cuestionario de manera sincera, para la mejora continua en los cursos que se impartirán de manera posterior.

1. ¿Obtuvo nuevos conocimientos en este módulo?

Mucho Algo Nada

2. ¿Considera que los temas impartidos en el modulo le serán provechosos en sus labores?

Si
No

¿Por qué? _____

3. ¿Según su criterio que temas se deberían de tomar en cuenta en el Módulo?

4. De los temas desarrollados ¿cuáles le parecieron más interesantes?

5. ¿Cómo fue su participación durante el desarrollo del módulo?

Interés
Actividad
Colaborador
Recepción
Pasivo

ANEXO 5

EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR

1. ¿Le parece que los temas impartidos son de apoyo en sus actividades?

Si

No

¿Por qué? _____

2. ¿Estableció los objetivos del Módulo?

Si

No

¿Por qué? _____

3. ¿Conservó el interés a lo largo del desarrollo del Módulo?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Se auxilió de Recursos Audiovisuales?

Si

No

¿Por qué? _____

5. ¿Hizo síntesis del tema al final de cada sesión impartida?

Si

No

6. ¿Cómo califica la disposición para dar respuesta a las dudas?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

7. ¿Qué calificación daría usted al capacitador?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

ANEXO 6 : DIPLOMAS

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE



OTORGA A:

AL HABER CONCLUIDO CON ÉXITO EL CURSO DE CAPACITACIÓN

“GESTIÓN DE COBROS Y ASESORIA JURÍDICA”

SANTA TECLA, A LOS _____ DÍAS DEL MES, _____ AÑO, _____

JEFE DE RRHH

JEFE DE AGENCIA

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE



OTORGA A:

AL HABER CONCLUIDO CON EXITO EL CURSO DE CAPACITACIÓN

“MOTIVACIÓN”

GERENTE DE RRHH

JEFE DE AGENCIA

SANTA TECLA, A LOS _____ DIAS DEL MES, _____ AÑO, _____

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN



OTORGA A:

AL HABER CONCLUIDO CON EXITO EL CURSO DE CAPACITACIÓN

“ATENCIÓN AL CLIENTE”

JEFE DE RRHH

JEFE DE AGENCIA

SANTA TECLA, A LOS DIAS _____ DEL MES, _____ AÑO, _____

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

SERVICIOS FINANCIEROS ENLACE



OTORGA A:

AL HABER CONCLUIDO CON EXITO EL CURSO DE CAPACITACIÓN

“FILOSOFIA EMPRESARIAL”

SANTA TECLA, A LOS _____ DIAS DEL MES, _____ AÑO, _____

JEFE DE RRHH

JEFE DE AGENCIA

DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

SERVICIOS FINANCIEROS
ENLACE



OTORGA A:

AL HABER CONCLUIDO CON EXITO EL CURSO DE CAPACITACIÓN

“FINANZAS”

GERENTE DE RRHH:

JEFE DE AGENCIA

SANTA TECLA, A LOS DIAS _____ DEL MES, _____ AÑO, _____