

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA ENTIDAD FINANCIERACOTIABANK EN LA CIUDAD DE PIURA (PERÚ)

DETERMINATION OF THE TRAINING AND DEVELOPMENT NEEDS OF THE PERSONNEL AT THE
FINANCIAL ENTITY COTIABANK IN THE CITY OF PIURA (PERU)

Artículo de investigación

Cesar Augusto Herazo Hoyos¹
Yeni Mercedes Soto Cabrera²
Wilmer Ahumada Rivera³

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa SCOTIABANK S.A.A. - SUCURSAL PIURA. Con este fin se identifica el nivel de necesidad en cada una de las dimensiones de capacitación y desarrollo del personal y se evaluó las dimensiones que más influyen en la en las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Para su análisis se realizó un estudio descriptivo de las variables relacionadas, donde se identificó sus características y comportamientos del objeto de estudio, y un tipo de estudio no experimental y transversal. Los resultados de la investigación permiten exponer que el nivel de necesidad de capacitación y desarrollo es bajo, sin embargo, la diferencia entre lo bajo y regular es 3%, lo que demuestra que si existe necesidad de capacitación y desarrollo de las actitudes, habilidades, creatividad y personal de los trabajadores.

Palabras Clave: Necesidades de capacitación; desarrollo del personal; entidades financieras; administración de personal.

Abstract: This study aims to determine the level of training and development needs of the staff at SCOTIABANK S.A.A. - PIURA BRANCH. To this end, the level of need in each dimension of staff training and development was identified, and the dimensions that most influence these needs were evaluated. A descriptive study of the related variables was conducted to identify their characteristics and behaviors within the study population. The study employed a non-experimental, cross-sectional design. The research results indicate that the overall level of training and development need is low; however, the difference between low and moderate needs is only 3%, demonstrating a genuine need for training and development in the attitudes, skills, creativity, and overall performance of the employees.

Keywords: Training needs; staff development; financial institutions; personnel management

¹ Magíster en Finanzas, Docente Universidad del Sinú -Elías Bechara Zainúm-, cesarherazo@unisnu.edu.co

² Licenciada en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional de Piura (Perú).

³ Doctor en Administración. Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura (Perú).

Introducción

Hoy en día las organizaciones modernas se ven obligadas a ser más exigentes consigo mismas, donde la eficacia, la eficiencia y la productividad pasan a formar parte de su cultura organizacional, por lo tanto, aquellas organizaciones que quieren permanecer competitivas deben de tener un adecuado manejo de su recurso humano, donde el aprendizaje sea constante, para que obtengan información que permita disipar sus dudas e inquietudes.

De acuerdo a esto la presente investigación se enfoca en analizar la capacitación y desarrollo que son herramientas que conllevan al crecimiento y proporción del recurso humano en toda empresa, permitiendo desarrollar las capacidades del trabajador, ayudando a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades de una manera costo-efectiva, ya que la sociedad actual es una sociedad cada vez más exigente en la preparación y desempeño de los individuos, en la cual los niveles de eficiencia, eficacia y productividad están más presentes. Hoy en día gracias a la globalización, se cuenta con mucha información en forma permanente, lo que conlleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos.

Aspectos que en el pasado eran pocos influyentes o relevantes como la capacitación del personal tiene cada vez más presencia en las empresas modernas, debido a que las mismas necesitan que el personal que realiza trabajos, puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas.

Hace unos años se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad sabían que ocuparían el puesto inmediato cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esta historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares, que demuestra que tan capacitado se encuentra la persona para ocupar determinado puesto en la empresa.

Es por ello la empresa SCOTIABANK PERU S.A.A - SUCURSAL PIURA, se ha visto con la necesidad de determinar si sus colaboradores tienen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el puesto que están laborando, si están capacitados y adiestrados en función a sus potencialidades, y si están desempeñando sus actividades en forma idónea. Ya que la empresa desea determinar cuáles son las debilidades en todas sus áreas, si existe trabajo en equipo y si realmente se está trabajando en base a valores dados por la empresa. Ya que actualmente los trabajadores tienen dificultades en cuanto atender al cliente de acuerdo al protocolo establecido, ofrecer los productos institucionales y en el tiempo de atención al cliente. Así como también existen dificultades en cuanto al ofrecer el producto adecuadamente, ofreciéndoles los beneficios del producto.

En este sentido, es importante que la empresa observe que trabajadores requieren de programas de capacitación y desarrollo que garantice la calidad de los resultados. Pues la

capacitación y desarrollo debe de verse como una inversión retornable y no como un gasto, ya que la misma se es usada eficazmente, es decir, si se capacita al personal en áreas de donde realmente muestren debilidades, están repercuten en productividad para la organización.

La necesidad de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, tendrá como propósito brindar a los trabajadores los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones, a la vez responder con rapidez y eficiencia a las exigencias del entorno competitivo. Para llevar a cabo la investigación se planteó como formulación del problema: ¿Cuál es el nivel de necesidad de las dimensiones de capacitación y desarrollo del personal?, a la vez las preguntas específicas se enuncian como sigue: (a) ¿Cuál es el nivel en cada una de las dimensiones de capacitación y desarrollo del personal?; (b) ¿Cuál de las dimensiones de capacitación y desarrollo afectan más en las necesidades de capacitación y desarrollo del personal?; (c) ¿Qué alternativas se propondrían para mejorar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal?

Para resolver las preguntas de investigación, se propusieron objetivos en dos niveles: general y específicos. El objetivo general pretende “determinar el nivel de necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa SCOTIABANK S.A.A. - SUCURSAL PIURA” y los objetivos específicos son: (a) identificar el nivel de necesidad en cada una de las dimensiones de capacitación y desarrollo del personal; (b) evaluar las dimensiones de capacitación y desarrollo que más afectan en las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; (c) proponer alternativas para mejorar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

La presente investigación permitirá a la empresa SCOTIABANK S.A.A. SUCURSAL PIURA, conocer los diversos factores que involucra dichas variables, dando la posibilidad de considerar como guías, las sugerencias que se plantearán para el fortalecimiento de estos componentes estratégicos. Así mismo se dio a conocer si son efectivos los indicadores para medir el nivel de eficacia de las dimensiones de desarrollo y capacitación para que de esta manera pueda tomar las acciones correctivas necesarias. A la vez esta investigación es importante porque contribuye al conocimiento académico, al convertirse como fuente de consulta para futuras investigaciones.

Referentes Teóricos

Administración del personal

El hombre desde siempre ha contado con medios o recursos para aliviar sus necesidades. Satisfacía sus necesidades en forma precaria gracias a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza, estas se fueron haciendo amplias y complejas, modificaron en cantidad y calidad.

Andando el tiempo aparece el concepto de trabajo personal mismo que se realiza en beneficio de otras personas se presenta en el sistema esclavista y su única retribución es

el pan, el vestido y techo. La labor personal se remuneraba en especie, o cambiaba su trabajo por los bienes que les son útiles para subsistir.

Se iniciaron relaciones básicas que engendrarían a través del tiempo, las de carácter laboral que han sido la base de las políticas que se han ido produciendo, como características genuinas de las diferentes épocas, se han cristalizado de sistemas de modalidades que han otorgado especiales matices a la prestación laboral por cuenta ajena, a la forma de trabajar, de ser valorados los esfuerzos a la atención prestada a la seguridad.

Toda organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elemento, que administrados correctamente le permitirán alcanzar las metas trazadas, siendo estos recursos materiales, técnicos y humanos. La administración persigue la satisfacción de objetos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

Esto demuestra que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe de prestar atención a sus recursos humanos.

Desarrollo de los recursos humanos

Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. En la práctica se puede referir al Desarrollo de los Recursos Humanos (D.R.H.) como capacitación y desarrollo (C y D) o simplemente capacitación, sin embargo, en ocasiones se hace una distinción entre estos dos términos la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del recurso humano, se ha vuelto crucial con los rápidos avances tecnológicos es muy evidente la necesidad de desarrollo ya que los puestos se vuelven complejos cada vez más; también se ha hecho significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de una compañía. En gran parte es a este fenómeno que se debe llevar acabo la capacitación y el desarrollo de manera continua.

Capacitación

Hoy en día la capacitación tiene un papel muy importante en las organizaciones, ya que tienden a mantener al empleado a la vanguardia y también de ella depende la evolución que tenga la organización. La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden

conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento: a) Transmisión de informaciones, b) Desarrollo y habilidades, c) Desarrollo o modificación de actitudes, y d) Desarrollo de conceptos. Estos cuatro tipos de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Ayala (2004), explica que la capacitación “es un proceso continuo y permanente de enseñanza y actualización de los trabajadores, mediante la transmisión de conocimientos, que contribuyen al ejercicio de un cargo o puesto de una organización o institución determinada”. Es la herramienta de actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados en el cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas

Chiavenato (2002) iguala desarrollo con capacitación y señala que “el desarrollo está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que es el cargo actual”. Además, el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y orientación hacia el futuro que el entrenamiento (adiestramiento).

Ante todo, los programas de capacitación y desarrollo deben de contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verdadero y se debe comunicar a toda la organización. El apoyo se hace evidente cuando los ejecutivos proporcionan los recursos necesarios para esta función y se fortalece todavía más cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Esta acción tiende a convencer a los empleados de la verdadera importancia de los programas de desarrollo de recursos humanos.

El desarrollo de habilidades está dirigido a la adquisición en aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Capacitación según Silíceo (2006) es el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas; la autorrealización y la concepción integral de la educación ya que todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar. Es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física.

Según Mondy & Noé (2005) sintetiza que:

“el objetivo principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren” (p. 204).

Los cambios más notables que afectan a la capacitación y desarrollo, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes: a) Cambios en la estructura de la organización ocasionando por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo; b) Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados; c) Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva; d) Cambios en los recursos humanos, creado una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos; e) Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria; f) Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano.

Necesidades de capacitación y desarrollo

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de desarrollo orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud.

En este marco, llamaremos capacitación efectiva al proceso en el que los sujetos involucrados aplican lo aprendido durante la capacitación al puesto de trabajo.

Detección de necesidades

Pain, (1996) introduce el concepto de ingeniería de la capacitación, que reúne una práctica tradicionalmente aplicada a materiales duros con situaciones blandas como la capacitación y apunta a la toma de conciencia, a la explicitación de todos los aspectos de la situación contextual como un elemento previo al diseño de la acción de capacitación. Fundamenta su hipótesis en que logrando percibir y comprender la situación en la cual se produce la demanda, la respuesta será más adecuada.

Basándonos en Blake (1987), podemos dividir el indicador en tres etapas: detección, análisis y evaluación. El resultado de este proceso es el diagnóstico de la situación. La detección es la búsqueda de datos que permitirán poner de manifiesto los síntomas de una situación problema. La organización puede contar con diversos recursos para ello: a) Descripción de puestos; b) Evaluación de desempeño; c) Entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas o sectores, orientadas a la identificación de problemas o situaciones indeseadas; d) Encuestas a clientes externos e internos; e) Encuestas de clima organizacional; f) Análisis de incidentes críticos. Auditorías (informes sobre estándares de producción, medición de la calidad de productos o servicios, variaciones de costos operativos, nivel de rechazos o quejas); g) Planes de carrera; h) Sistemas de rotación de tareas.

Analizar las necesidades de capacitación significa discernir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si estamos frente a otro tipo de demanda. Pain (1993), expresa que evaluar es interrogarse sobre el valor, el alcance, el sentido de la acción a emprender. En esta etapa se determina qué parte del problema será resuelta con el aprendizaje, qué sucede si no se dan otras condiciones necesarias para que el problema se resuelva y se aplique lo aprendido; en otras palabras, se determina el grado de necesidad de una acción de capacitación.

Según Schvarstein (1995), el objetivo de estas etapas es llegar a un diagnóstico, explicitación de una hipótesis acerca del problema y sus causas determinantes que incluye un pronóstico de lo que puede suceder tanto si se decide actuar como si no se decide actuar.

La necesidad de capacitación es una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente.

Los conocimientos son datos o conjunto de datos que nos remiten a un concepto. Constituyen el saber. El conocimiento es el conjunto de saberes de un individuo que le permiten lograr un buen desempeño o tarea, e indican su suficiencia o idoneidad para el citado desempeño (Bueno, 1996). En este sentido, Cohen & Levinthal (1990) y Schilling (1998) también entienden que los conocimientos previos son muy importantes para el desarrollo del aprendizaje a nivel organizativo, ya que las organizaciones tienden a utilizar y construir su conocimiento sobre la base del que ya existe.

Las habilidades describen una acción y requieren el uso de algún conocimiento, es decir, ponen los conocimientos en acción. Constituyen el poder. La habilidad es la destreza, talento, experiencia o gracia para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir unos objetivos con personas, tanto en grupos como individualmente (Bueno, 1996).

Las actitudes son el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas con que se encara una acción. Condicionan el desarrollo y calidad de la acción. Constituyen el querer. La actitud es una disposición de ánimo de algún modo manifestada por la persona y que supone un cierto modelo de comportamiento (Bueno, 1996). Ambos son considerados como factores que afectan al aprendizaje desarrollado por cualquier sujeto, debido a que todos los poseen, son susceptibles a ellos y si es necesario, los modifican. Además, su adquisición implica el desarrollo de un proceso mental, en ocasiones paralelo al del aprendizaje, difícilmente identificable y decisivo para su comprensión y comportamiento.

Los valores son creencias, principios, cualidades y criterios que tiene la persona respecto al significado e importancia de las cosas y de los conceptos que se relacionan con la organización y con su papel en la misma (Bueno, 1996).

La creatividad es la creación de nuevas ideas y métodos (Dibella & Nevis, 1998) y requiere de un contexto, en el que exista capacidad de improvisación, adaptabilidad e innovación. Es una fuente importante de introducción de cambios productivos en los métodos de trabajo (Katz, 2001), siendo el aprendizaje uno de sus grandes beneficiados, debido a que permite crear nuevos conceptos o rutinas de trabajo y/o solucionar problemas. Su desarrollo depende de los imprevistos ante los que se encuentre el sujeto, y de las presiones y exigencias que procedan de su entorno, tales como la tecnología, la competencia y los clientes.

Métodos

La investigación es un tipo de diseño no experimental y transversal; no experimental porque no se manipularon las variables estudiadas, y transversal porque las variables en estudio se realizó en un momento determinado en este caso en el año 2015. Es una investigación descriptiva, porque se hizo una descripción de las variables, se identificó las características y comportamientos del objeto de estudio

La población estudiada fueron todos los trabajadores de las diferentes áreas que pertenecen a la empresa SCOTIABANK S.A.A. - SUCURSAL PIURA, estas áreas son: área de operaciones conformados por 10 trabajadores, área comercial conformado por 6, y el área de fuerza de ventas integrado por 13 trabajadores. Todo esto suma una población de 29 trabajadores estableciéndose como una población finita de estudio, por lo tanto, se censó a la población. Para llevar a cabo la investigación se utilizó el instrumento de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo dirigido al personal de la empresa. Este instrumento se encuentra en el anexo. El diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Por lo que se obtuvo información con los 35 ítems organizados con 6 dimensiones con escala tipo Likert de tres puntos, basados en los estudios de Bueno (1996), Dibella & Nevis, (1998), Katz, (2001).

Tabla 1. Formulario de Encuesta.

Dimensiones	Elementos
Características del empleado	Sexo:
	Edad:
	Área de trabajo:
	Está satisfecho con su labor.
Dimensión Personal	Cuando identifica y resuelve problemas es recompensado socialmente, reconociendo su labor.
	Es recompensado económicamente cuando identifica y resuelve problemas.
	Tiene la habilidad de escuchar a los demás compañeros de trabajo.
	Tiene la habilidad de analizar los documentos e informes de su puesto de trabajo.
	Capta inmediatamente la información designada por los superiores.
Dimensión Habilidades	Tiene habilidades para comunicarse con los demás directivos.
	Tiene habilidades para liderar equipos de personas.
	Tiene habilidades para trabajar en equipo.
	Tiene la habilidad para motivarlos a trabajar de forma eficiente.
	Muestra gran rendimiento en sus funciones de su área de trabajo.
	Tiene la habilidad de preguntar con precisión a sus superiores.
	Conoce los errores existentes en su área de trabajo.
Dimensión Conocimiento	Tiene conocimiento teórico de sus funciones de trabajo.
	Tiene conocimiento de estrategias para solucionar problemas de su área.
	Pone a disposición de la empresa toda la información que poseen.
	Tiene conocimiento técnico para solucionar problemas de su área.
	No ocultan sus errores.
	Muestra una tendencia de innovar sus funciones de trabajo.
Dimensión Actitudes	Aporta soluciones creativas ante imprevistos.
	Reconoce que tienen deficiencias en sus funciones de trabajo.
	Practica lo que les enseñó sus superiores.
	Comparte el conocimiento aprendido con sus compañeros de trabajo.

	Muestra una tendencia continua a superarse en su trabajo.
	Está constantemente realizando especializaciones de acuerdo a sus funciones de trabajo.
	Está entusiasmado e implicado en su puesto de trabajo.
	Se identifica con los valores y objetivos de la empresa.
Dimensión Valores	Confía en sus compañeros.
	Confía en sus superiores.
	No ofrece resistencia a los cambios en su trabajo.
	Está comprometido con la mejora continua.
	Aporta solución creativa ante imprevistos.
Dimensión Creatividad	Aporta solución creativa ante presión de la competencia.
	Aporta solución creativa ante exigencia del cliente.
	Aporta solución creativa ante cambios de alguna tecnología.

Fuente. Elaboración propia.

En lo referente a la determinación de las preguntas, se utilizó la técnica de Grupo Focal donde participaron los niveles superiores de la empresa SCOTIABANK S.A.A. SUCURSAL PIURA. Esta técnica maneja aspectos Cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. La aplicación del instrumento fue tipo entrevista, es decir, se leyeron los reactivos y las alternativas a los sujetos que conforman la muestra de estudio. Esto con el fin de evitar que se rehúsen a contestar o que proporcionen respuestas nulas.

En el análisis de los datos obtenidos de las encuestas se utilizó el análisis estadístico SPSS 21.00, el programa Excel, realizando un análisis descriptivo de las variables, y realizando tablas de frecuencias y gráficos.

Análisis de Resultados

La presente investigación se basó en los estudios de Bueno (1996), Dibella & Nevis, (1998) y Katz (2001), ya que ellos determinaron que las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores se basa en las habilidades, conocimientos, actitudes, valores y creatividad, considerando que son las principales para medir el nivel de necesidad de capacitación y desarrollo en una empresa, la cual fueron considerados en nuestra investigación como dimensiones de estudio en los objetivo específicos planteados.

Asimismo, para determinar el nivel de necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa SCOTIABANK S.A.A. - SUCURSAL PIURA, se basó en el cuestionario elaborado por los niveles superiores del SCOTIABANK S.A.A a través de

un grupo focal (técnica de exploración), demostrando que el nivel de necesidades de capacitación y desarrollo es bajo, para obtener estos resultados se realizaron los promedios de las frecuencias obtenidas de cada dimensión que arroja el programa de SSPS 23, así como también para obtener el nivel de necesidad de cada dimensión.

Nivel general de necesidad de capacitación y desarrollo del personal

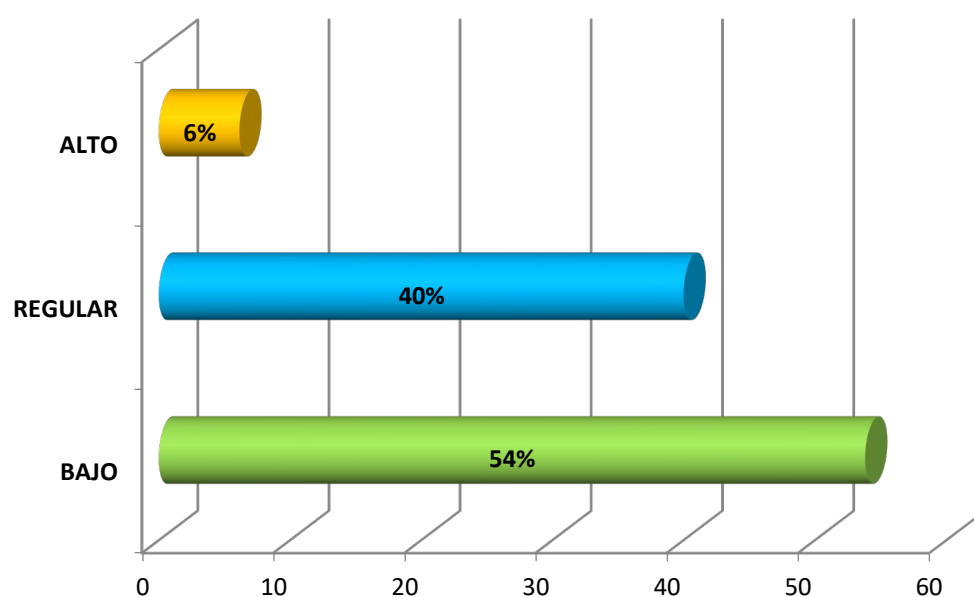
En la siguiente ilustración podemos analizar que después de realizar las encuestas respectivas a cada uno de los trabajadores pertenecientes a todas las áreas de la empresa, se puede observar que el nivel de necesidad de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la empresa Scotiabank es bajo en 54%, sin embargo el 40% es regular, la diferencia entre lo regular y bajo solo es de 14%, a la vez solo el 6% el nivel de necesidad es alto. Estos resultados evidencian de acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta, existen algunos trabajadores que no muestra interés en sus operaciones debido a la falta de motivación para que realizar los objetivos y metas asignadas por sus superiores, además en algunos casos el trabajador no se siente identificado con las necesidades de la empresa.

Nivel de necesidad por dimensiones

Con respecto a la dimensión personal, la siguiente ilustración nos muestra que el nivel de necesidad es regular en 45%, a la vez el 33% su nivel de necesidad es alto y solo el 22% es bajo, en los trabajadores de la empresa Scotiabank. Estos resultados demuestran que los trabajadores respecto a esta dimensión en su mayoría no están satisfechos en su labor, no se identifica y resuelve problemas, no es recompensado socialmente reconociendo su labor, o no es recompensado económicamente cuando identifica y resuelve problemas.

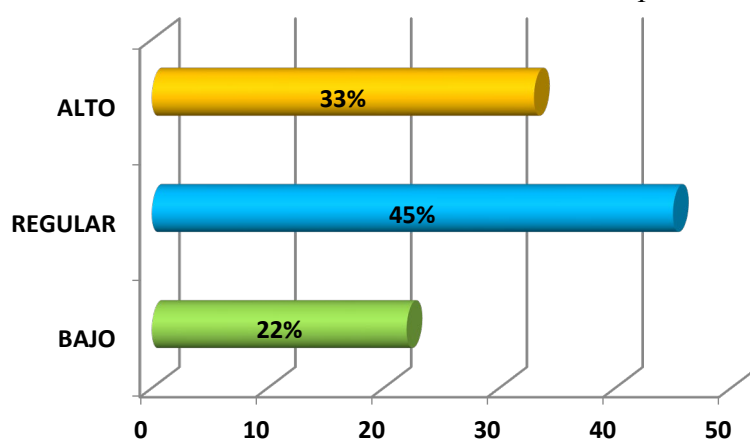
En la dimensión habilidades, los encuestados mostraron en sus respuestas que el nivel de necesidad en esta dimensión es bajo en 59% y a la vez el 41% su nivel regular. Estos resultados reflejan que en su mayoría los trabajadores de la empresa Scotiabank con respecto a sus habilidades las están realizando de una manera efectiva, ya que las habilidades de escuchar a los demás compañeros de trabajo, de analizar los documentos e informes, de captar inmediatamente la información, de comunicarse con los demás directivos, y la capacidad de motivar a los demás trabajadores para que trabajen eficientemente, son productivas en la empresa provocando así en un futuro un nivel alto de desempeño por parte de los trabajadores.

Ilustración 1. Nivel de necesidad de capacitación y desarrollo.



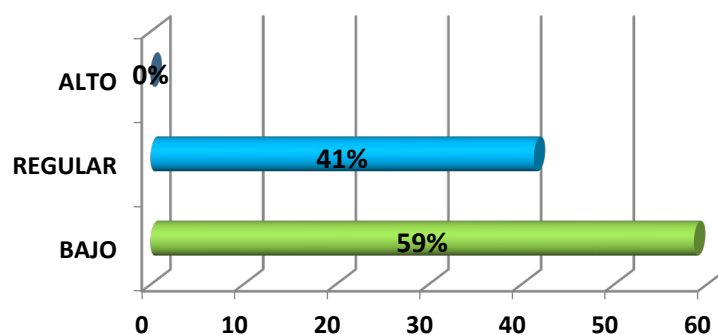
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Nivel de necesidad de la dimensión personal.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3. Nivel de necesidad de la dimensión habilidades.



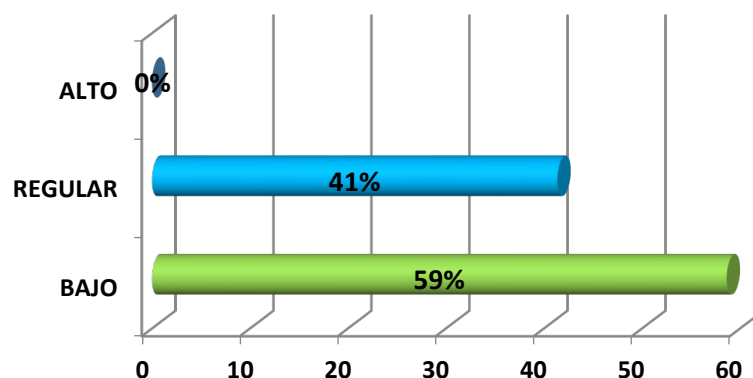
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión conocimiento, su nivel de necesidad, según los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores, es bajo con 62%, lo que quiere decir que los trabajadores de la empresa Scotiabank conocen los errores existentes en su área de trabajo, tienen conocimiento teórico de sus funciones de trabajo, tienen conocimiento de estrategias para solucionar problemas de su área, ponen a disposición de la empresa toda la información que poseen y tienen el conocimiento técnico para solucionar problemas de su área. A la vez los resultados demostraron que el nivel de necesidad es regular en 37% y solo el 1% es alto.

La ilustración refleja los resultados analizados de la dimensión actitudes, la cual demuestra que el nivel de necesidad de esta dimensión es bajo en 57%. Estos resultados nos dan a conocer que los trabajadores de la empresa Scotiabank en su mayoría, no ocultan sus errores, muestran una tendencia de innovar sus funciones de trabajo, aportan soluciones creativas ante imprevistos, reconocen que tienen deficiencias en sus funciones de trabajo, practican lo que les enseñó sus superiores, comparten el conocimiento aprendido con sus compañeros de trabajo y están constantemente realizando especializaciones de acuerdo a sus funciones de trabajo. Asimismo, el 42% muestra un nivel de necesidad regular y solo el 1% un nivel alto.

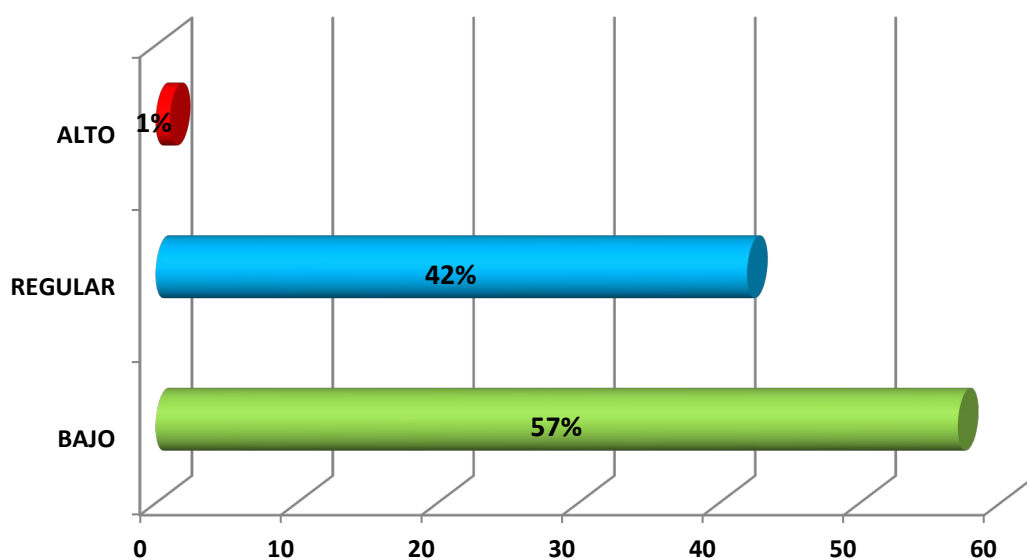
Como se observa en la ilustración, que presenta los resultados de la dimensión valores la cual, se determinó que el nivel de necesidad de esta dimensión es bajo en 73%, lo que implica que en su mayoría de los trabajadores de la empresa Scotiabank se sienten entusiasmados e implicados en su puesto de trabajo, se identifican con los valores y objetivos de la empresa, confían en sus compañeros, confían en sus superiores, no ofrecen resistencia a los cambios en su trabajo y están comprometidos con la mejora continua de la empresa. Asimismo, el 26% demuestra un nivel de necesidad regular y solo el 1% un nivel de necesidad alto.

Ilustración 4. Nivel de necesidad de la dimensión conocimiento.



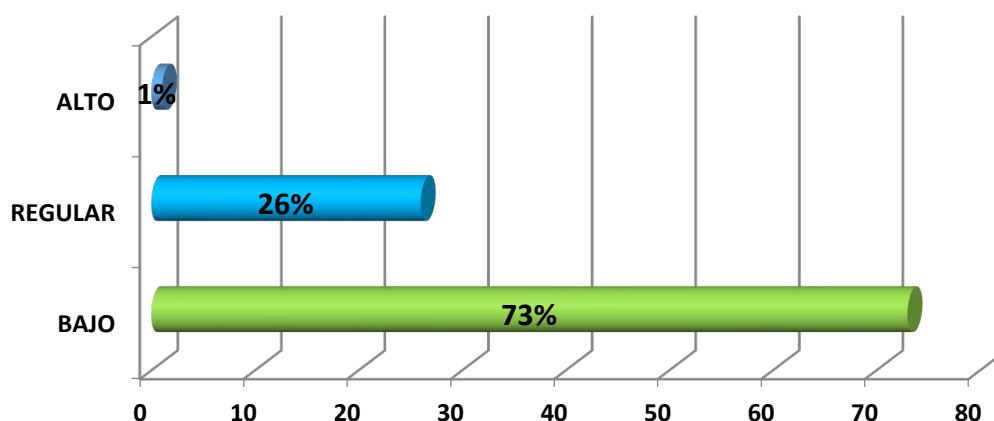
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5. Nivel de necesidad de la dimensión actitudes.



Fuente: Elaboración propia.

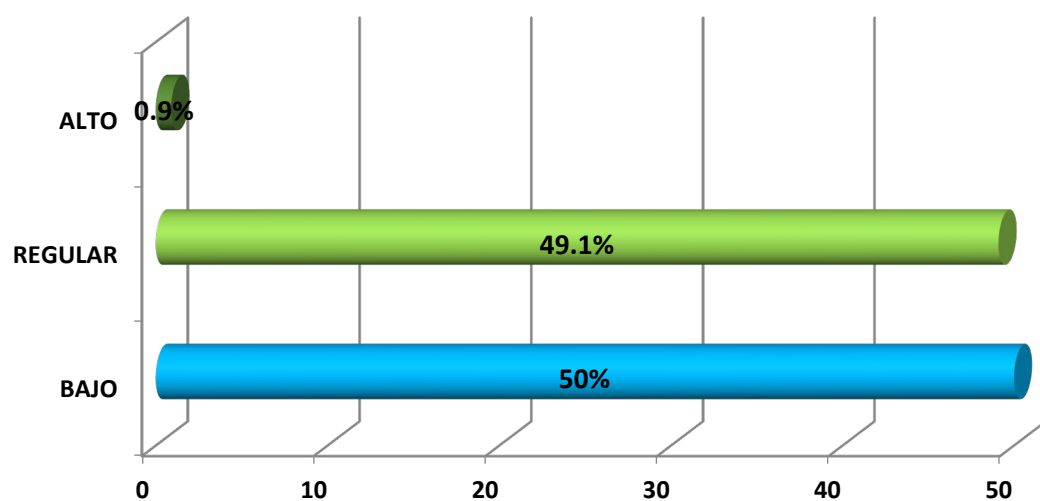
Ilustración 6. Nivel de necesidad en la dimensión valores.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la siguiente ilustración nos detallan los datos analizados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Scotiabank, donde con respecto a la dimensión creatividad su nivel de necesidad es bajo con 50%, mientras que el 49.1% es regular y el 0.9% es alto. Estos resultados demuestran que parte de los trabajadores no aportan solución creativa ante imprevistos, no aportan solución creativa ante presión de la competencia, no aportan solución creativa ante exigencia del cliente y no aportan solución creativa ante cambios de alguna tecnología.

Ilustración 7. Nivel de necesidad de la dimensión creatividad.



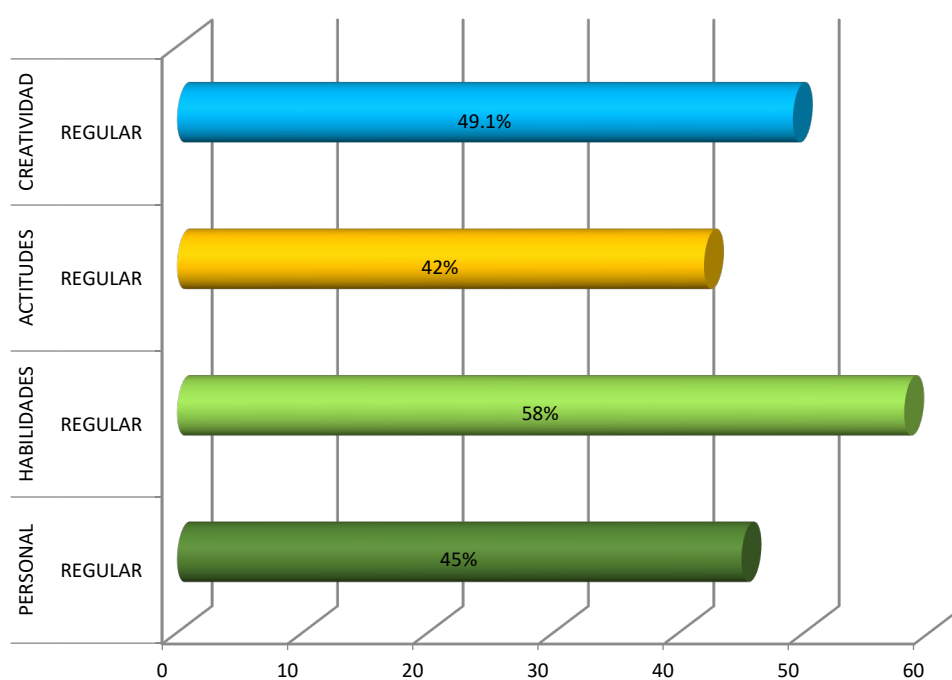
Fuente: Elaboración propia.

Dimensiones de mayor necesidad de capacitación y desarrollo

Así, las dimensiones que tiene un nivel de necesidad alto o regular y requieren una atención para poder reducir el nivel de necesidad son: las habilidades con 58% regular que es el mayor porcentaje obtenido, seguido de la creatividad con 49.1%, personal con 45%, y finalmente la dimensión actitud de los trabajadores con el 42% nivel de necesidad regular.

Ilustración 8. Dimensión de mayor necesidad de capacitación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.



Estos resultados contribuyen a validar el modelo propuesto a partir de los estudios de Bueno (1996), Dibella & Nevis y (1998), Katz, (2001). Estos autores ya que el desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el gerente y el trabajador, siendo los factores más importantes en el desarrollo de las capacidades del personal, como las habilidades, conocimientos, etc., se crean en el entorno donde existe cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Además el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo realizado en la empresa SCOTIABANK S.A.A, mostraron que tales necesidades responden a los deseos de superación y motivación del personal (que no está del todo mal, ya que los resultados mostraron un nivel de necesidad bajo), con el fin de potenciar sus actividades, lo que demuestra que existe un gran potencial en cuanto a habilidades, conocimientos, valores y creatividad. Sin embargo se identifica una preocupación respecto a una gran debilidad en las dimensiones de actitudes y creatividad de los trabajadores, siendo prioritario en la necesidad de capacitación y desarrollo.

En general, se debe de utilizar técnicas que asegure que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados de este trabajo permiten evidenciar que el nivel de necesidad de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la empresa SCOTIABANK es bajo en 54. Sin embargo, el 40% es regular, la diferencia entre lo regular y bajo solo es de 14%, lo que demuestra que algunos trabajadores no están realizando su desempeño en sus áreas de trabajo de manera efectiva.

Sin embargo, de manera concreta se puede decir que: el nivel de necesidad en la dimensión personal es regular en 45%, a la vez el 33% su nivel de necesidad es alto y solo el 22% es bajo; el nivel de necesidad en la dimensión habilidades es bajo en 59% y el 41% su nivel es regular; el nivel de necesidad en la dimensión conocimiento es bajo en 62%, a la vez el nivel de necesidad es regular en 37% y solo el 1% es alto; el nivel de necesidad en la dimensión actitudes es bajo en 57%, asimismo el 42% mostro un nivel de necesidad regular y solo el 1% un nivel alto; el nivel de necesidad en la dimensión valores la cual es bajo en 73%, asimismo el 26% demuestra un nivel de necesidad regular y solo el 1% un nivel de necesidad alto; el nivel de necesidad en la dimensión creatividad su nivel de necesidad es bajo con 50%, mientras que el 49.1% es regular y el 1% es alto.

Por lo que, de acuerdo a los hallazgos presentados en este trabajo, se realizan un conjunto de recomendaciones, entre las que se puede resaltar como para disminuir el nivel de necesidad de capacitación y desarrollo de los trabajadores, es necesario establecer un programa de capacitación que brinde los elementos que se identificaron en la

investigación: habilidades, actitudes, conocimientos, valores y creatividad, para reforzar las necesidades que presenta el personal de la empresa Scotiabank. Por otra parte, se puede mencionar la necesidad de que los directivos de la empresa Scotiabank establezcan en las actividades de capacitación, estrategias de conocimiento del perfil personal de cada trabajador, para conocer las funciones que realiza en su área de trabajo y si se siente satisfecho con lo que está haciendo. Para ello será necesario realizar un proceso sistemático de evaluación del desempeño para monitorear el rendimiento de los colaboradores de esta forma crear planes de formación adecuados a las necesidades específicas de los trabajadores.

De igual manera, se debe promover el trabajo en equipo en los trabajadores para llevar una misma guía de desarrollo en la planificación y estrategias, esto permitirá que cada trabajador desarrolle sus habilidades a través de las enseñanzas e intercambio de ideas, permitiendo a la empresa el logro de los mismos objetivos en conjunto. Mientras que los conocimientos de los trabajadores pueden mejorarse a través de la realización de evaluaciones personales respecto al desempeño en su área de trabajo, través de un proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser. En este orden, se propone el requerimiento de fomentar un cambio de actitud en los trabajadores, a través de la propuesta del programa de capacitación, haciendo que se involucren más en la empresa, a través de su compromiso y su participación constante en las actividades. Así mismo, a los directivos adecuar sus valores a los objetivos de la empresa, para que unidos creen una misión y visión acorde con las características de la empresa. Y posteriormente comunicarlos a todo el personal, ya sea por medio de carteles o comunicación directa con los trabajadores, haciendo énfasis en la importancia de conocerlos, aprenderlos y utilizarlos en el desarrollo diario de sus labores.

Adicionalmente, se recomienda: a los gerentes estimular la creatividad en todas las áreas de la empresa y aprovecharla para convertir las ideas en innovaciones que le den una ventaja competitiva al negocio, a través de actitudes humildes ante reconocimientos de las ideas de los trabajadores, motivaciones intrínsecas, otorgarles tiempo para pensar y promover la diversidad de las ideas; medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, recurriendo a la opinión de los jefes y entre compañeros de trabajo, brindándole a la empresa una visión más general y amplia, con el fin de mejorar aquellas dimensiones que requieren de mayor atención para su efectividad; realizar un seguimiento al plan de capacitación, así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.

En general, las principales necesidades de capacitación y desarrollo son las habilidades con 58% regular, que es el mayor porcentaje obtenido, seguido de la creatividad con 49.1% y lo personal con 45%, y finalmente la dimensión actitudes con el 42% nivel de necesidad regular. En general, al analizar las alternativas de mejora para la capacitación

y desarrollo concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los demás.

Referencias Bibliográficas

- Ayala (2004). *Administración de Personal*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.
- Blake, O. (1987). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, EPSO. Cit., pp. 6-8.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D. (1990). *Capacidad de absorción: Una nueva perspectiva sobre el aprendizaje y la innovación*. Sage Publications, Inc. Escuela Johnson de la Administración de la Universidad de Cornell.
- Chiavenato, I. (2002). *Talento Humano*. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chicaiza, A. (2010). *Diagnóstico de necesidades de investigación*. Extraído el 5 de setiembre del 2015 desde: <http://www.monografias.com/trabajos82/diagnostico-necesidades>.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7ª. Ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R, Fernández C, y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. MacGraw-Hill. México.
- Matos, M. (2007). *Estrategias de Captación de la Voluntad Popular*. (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: SIRIO S.A.
- Martínez C. (2002). *Propuesta de un modelo de capacitación y desarrollo al personal docente de la Universidad de Oriente en la ciudad de San Miguel*. Universidad de Oriente, San Salvador, Centro América.
- Minchinton, J. (2008). *Mejora esa Actitud*. (1ª Ed.) Buenos Aires, Argentina: SIRIO S.A.
- Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Pain, A. (1996). *Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Novedades Educativas, pp. 59-70.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª. Ed.). México y América Central: Tomson Learning.

Sánchez, M. (2014). *Capacitación en Habilidades de Atención al Cliente para Mejorar la Calidad del Servicio Brindado en El Restaurant Mar Picante de la Ciudad de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas.

Santillan, M. (2010). *Gestión del Conocimiento*. (1ª Ed.) España: NETBIBLO, S.L.

Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1995, p. 60.

Schilling, M. (1998). Bloqueo tecnológico: un modelo integrador de los factores económicos y estratégicos que impulsan el éxito y el fracaso. *Academia de Revisión administrativa*, vol. 26, nº 1, pp. 267-284.

Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ª. Ed.). México: Limusa Noriega Sosa, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del Nororiente (ITECNOR), personal ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.

Testa, G. (1978). *Organización y dirección del personal*. Ediciones Deusto, Tomo I. España.