

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE
EGRU MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL
TALENTO**



**DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ENFOCADO EN LA GERENCIA
DE NEGOCIOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA EL PERIODO 2024-
2025**

Proyecto final para optar por el título de Maestría en
Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento

Sustentantes:

Juana Sierra Sánchez

23-0850

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana
Abril, 2024

**DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ENFOCADO EN LA GERENCIA
DE NEGOCIOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA EL PERIODO 2024-
2025**

ÍNDICE

Introducción.....	7
Objetivo general.....	9
Objetivos Específicos	9
Enfoque y alcance.....	10
Justificación	10
Marco metodológico.....	11
Antecedentes de la capacitación enfocada en la gerencia de negocios	11
Glosario de termino	13
CAPÍTULO I: COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE NEGOCIOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.	15
1.1 Identificación de competencias requeridas en la gerencia de Negocios.	15
1.2 Competencias identificadas para toda la institución.....	17
1.2.1 Identificación de las competencias clave requeridas.	17
1.2.2 Competencias de ejecución.....	18
1.2.3 Competencias de Talento	19
1.2.4 Competencias de Transformación.....	19
1.2.5 Modelos de Competencias.....	20
1.2.6 Resultados de Evaluación de competencia para la gerencia de negocios.....	20
1.2.6.1 Pensamiento Estratégico.....	20
1.2.6.2 Liderazgo	28
1.2.6.3 Comunicación.....	34
CAPÍTULO II: INTEGRACIÓN DE METODOLOGÍAS INNOVADORAS EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	40

2.1 Análisis de las Necesidades de Capacitación.....	40
CAPITULO III: DESARROLLO DE CONTENIDOS FORMATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES GERENCIALES	
3.1 Introducción a la Importancia de la Formación en la Gerencia.....	44
3.2 Gestión estratégica en el contexto empresarial.....	45
3.2.1 Definición y relevancia de la gestión estratégica	45
3.2.2 Principios y herramientas clave de la gestión estratégica.....	46
3.2.3 Casos prácticos de aplicación de la gestión estratégica en el contexto empresarial....	47
3.3 Toma de Decisiones Financieras.....	49
3.3.1 Conceptos fundamentales en la toma de decisiones financieras	49
3.3.2 Análisis y evaluación de opciones financieras.....	50
3.3.3 Estrategias para la toma de decisiones financieras efectivas.....	51
3.4 Liderazgo efectivo en la gerencia.....	52
3.4.1 Características y estilos de liderazgo efectivo	52
3.4.2 La importancia del liderazgo en la gestión empresarial	53
3.4.3 Estrategias y técnicas para el desarrollo del liderazgo efectivo	54
3.5 Integración de áreas clave para el fortalecimiento de capacidades gerenciales	55
3.5.1 Cómo la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo se complementan y potencian en el contexto gerencial.....	55
3.5.2 Ejemplos de aplicación integrada de estas áreas en la práctica gerencial	57
CAPITULO IV: PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES	
4.1 Introducción al plan de seguimiento y evaluación	59
4.1.1 Explicación de la importancia de medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas.....	59
4.1.2 Presentación del objetivo del plan de seguimiento y evaluación	60

4.2 Diseño del Plan de Seguimiento y Evaluación.....	61
4.2.1 Definición de las habilidades específicas a evaluar.....	61
4.2.2 Selección de las herramientas y métodos de evaluación a utilizar	62
4.2.3 Establecimiento de los indicadores de progreso y los estándares de desempeño esperados	63
4.3 Implementación del Plan de Seguimiento y Evaluación	64
4.3.1 Explicación de cómo se llevará a cabo la recolección de datos	64
4.3.2 Presentación del cronograma de seguimiento y evaluación	65
4.3.3 Definición de los roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación	67
4.4 Análisis y retroalimentación de los resultados.....	68
4.4.1 Explicación de cómo se analizarán los resultados de la evaluación	68
4.4.2 Presentación de los mecanismos de retroalimentación a los participantes y al equipo de gestión del programa	69
4.4.3 Definición de las acciones de mejora que se implementarán en función de los resultados obtenidos.....	70
4.5 Adaptabilidad y Mejora Continua del Plan de Seguimiento y Evaluación.....	71
4.5.1 Explicación de cómo se asegurará la adaptabilidad del plan de seguimiento y evaluación a las necesidades cambiantes de los participantes y del programa.....	71
4.5.2 Presentación de los mecanismos de mejora continua del plan de seguimiento y evaluación.....	72
CAPITULO V: DISEÑO DE MÓDULOS ESPECÍFICOS PARA LA SUCESIÓN DE COLABORADORES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA	74
5.1 Políticas sobre sucesión de posiciones claves.	76
5.2 Planes de capacitación y desarrollo profesional	78
5.3 Diseños específicos de la Ponderación de factores de evaluación	80

5.4 Desgloses de factores de evaluación.....	80
5.5 Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional	82
5.6 Mapa de sucesores	82
5.7 Matriz de Control de Vulnerabilidad y Nivel de Preparación para Ocupar Posiciones Claves	83
5.8 Perdidas asociadas a la salida de un personal Clave del área de negocios	83
5.9 Ruta de sucesión de la gerencia	85
CAPÍTULO VI: FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA EN ACTIVIDADES PRÁCTICAS Y COLABORATIVAS.....	
6.1 Estrategias de comunicación interna	86
6.2 Plan de comunicación programa de capacitación gerencia de negocios	88
6.3 Propuesta de diseño de un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios de una institución financiera para el periodo 2024-2025	90
Recomendaciones.	97
Conclusión	98
Bibliografía.....	100

Introducción

El diseño de un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios para una institución financiera en el periodo 2024-2025 es una iniciativa crucial para el fortalecimiento y crecimiento de la organización. Este programa busca mejorar las habilidades y competencias de los gerentes y líderes de la AP, permitiéndoles tomar decisiones más acertadas y estratégicas en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

El programa de capacitación estará estructurado en varios módulos, cada uno enfocado en un área clave de la gerencia de negocios. Estos módulos incluirán temas como liderazgo efectivo, gestión financiera, marketing estratégico, gestión de recursos humanos y tecnologías de la información, entre otros. Cada módulo será impartido por profesionales altamente calificados y con amplia experiencia en sus respectivas áreas, garantizando así una formación de calidad y relevante para los participantes.

La metodología del programa combinará sesiones teóricas con casos prácticos, talleres y actividades grupales. Esta aproximación interactiva y participativa permitirá a los gerentes de esta institución no sólo adquirir nuevos conocimientos, sino también aplicarlos de manera inmediata a situaciones reales de su día a día laboral. Además, el programa incluirá sesiones de tutoría y mentoría personalizadas, con el fin de brindar un acompañamiento cercano y efectivo a cada participante en su proceso de aprendizaje.

La metodología del programa combinará sesiones teóricas con casos prácticos, talleres y actividades grupales. Esta aproximación interactiva y participativa permitirá a los gerentes de la AP no sólo adquirir nuevos conocimientos, sino también aplicarlos de manera inmediata a situaciones reales de su día a día laboral. Además, el programa incluirá sesiones de tutoría y mentoría personalizadas, con el fin de brindar un acompañamiento cercano y efectivo a cada participante en su proceso de aprendizaje.

El programa de capacitación tendrá una duración de dos años, abarcando el periodo 2024-2025. Durante este tiempo, se realizarán varias evaluaciones periódicas para medir el

progreso y el impacto del programa en las habilidades y el desempeño de los gerentes de la AP. Estas evaluaciones servirán también para identificar posibles áreas de mejora y ajustar el programa según las necesidades y retroalimentaciones de los participantes.

Finalmente, es importante destacar que este programa de capacitación representa una inversión valiosa para esta institución. Al fortalecer las capacidades de la gerencia de negocios, la organización estará mejor preparada para enfrentar los desafíos futuros, aprovechar las oportunidades de crecimiento y, en última instancia, brindar un mejor servicio a sus asociados y clientes. Este programa es, por lo tanto, un paso significativo hacia la consolidación y el fortalecimiento de esta institución como una institución líder en el sector financiero.

Objetivo general

Diseñar un programa de capacitación enfocado en la gerencia de Negocios de AP, con el propósito de fortalecer y desarrollar habilidades y competencias que generen valor para el negocio, promoviendo así el desarrollo del Plan estratégico de AP y continuar con la sucesión de los colaboradores.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias y habilidades requeridas para el liderazgo en la gerencia de negocios, considerando las tendencias y desafíos del mercado actual. (
- Integrar en el programa de capacitación, metodologías innovadoras relevantes en el sector financiero, para asegurar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en su entorno laboral.
- Desarrollar contenidos formativos que aborden áreas clave, como la gestión estratégica, toma de decisiones financieras, y liderazgo efectivo, con el objetivo de potenciar las capacidades de la gerencia.
- Establecer un plan de seguimiento y evaluación que permita medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas, asegurando la efectividad y adaptabilidad del programa
- Diseñar módulos específicos centrados en la sucesión de colaboradores, incluyendo estrategias para identificar y desarrollar líderes potenciales dentro de la organización financiera
- Fomentar la participación de la gerencia en actividades prácticas y colaborativas, promoviendo así la aplicación directa de los conceptos aprendidos y fortaleciendo la cohesión del equipo

Enfoque y alcance

Este programa estará orientado a proporcionar a la gerencia de negocios una institución financiera, una formación integral que combine conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas. Este será participativo y centrado en el aprendizaje experiencial, utilizando casos prácticos y reales del sector financiero para fomentar la toma de decisiones estratégicas.

Alcance: El programa abordará temas críticos para la gestión eficiente en el sector financiero, incluyendo la planificación estratégica, análisis de riesgos, toma de decisiones financieras, liderazgo efectivo y la promoción de la sucesión de colaboradores. Su alcance se extenderá a lo largo del 2024-2025. Se contemplará la adaptabilidad del programa a diferentes niveles, asegurando la pertinencia tanto para gerentes experimentados como para líderes emergentes. Se realizará una evaluación continua que permitirá la efectividad del programa y permitirá ajustes según las necesidades cambiantes del sector financiero.

Justificación

Las instituciones financieras realizan todos los años planes de capacitación orientados en la detección de necesidades identificada por los líderes, pero nunca se ha realizado la misma pensando de maneta estratégica en el negocio.

En el 2024 se aprobó un plan de negocios robusto que busca apuntar a ser una institución más rentable, en ese mismo orden se relanzará una nueva cultura organizacional, la misma estará alineada a este plan de negocios, buscando desarrollar comportamiento y competencias blandas y técnicas que deben evidenciar los colaboradores.

Este programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios, la cual tiene el 81 % de los colaboradores activos, garantizará el desarrollo de las competencias identificadas en el plan de negocios y que estos comportamientos se conviertan en resultados para la institución.

Los colaboradores que desarrollen estos comportamientos, aportaran de manera puntual al PEI, generando valor para el negocio, nuestros clientes y de manera personal, pues estos conocimientos y competencias son necesarios para convertirlos en sucesores potenciales y garantizar la continuidad del negocio.

Marco metodológico

Este trabajo es de investigación aplicada, ya que nuestro objetivo es diseñar un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios de una institución financiera. La intención de este diseño es identificar las competencias y habilidades requeridas para el liderazgo en la gerencia de negocios, considerando las tendencias y desafíos del mercado actual, con el propósito de fortalecer y desarrollar habilidades y competencias que generen valor para el negocio.

Antecedentes de la capacitación enfocada en la gerencia de negocios

La capacitación enfocada en la gerencia de negocios tiene una larga historia y evolución, que se remonta a principios del siglo XX con el surgimiento de las escuelas de negocios y las primeras teorías de la administración. En aquel entonces, la capacitación en gerencia se enfocaba principalmente en la enseñanza de habilidades técnicas y financieras, y en la aplicación de principios y modelos teóricos para la toma de decisiones.

Sin embargo, a medida que las empresas y organizaciones se volvieron más complejas y dinámicas, también lo hicieron las funciones y responsabilidades de los gerentes. En la segunda mitad del siglo XX, la capacitación en gerencia comenzó a incorporar aspectos como el liderazgo, la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la motivación de los empleados, entre otros. Esto reflejaba una visión más amplia e integrada de la gerencia, que reconocía la importancia de las habilidades interpersonales y la gestión estratégica.

En las últimas décadas, la globalización, la tecnología y la competencia han generado nuevos desafíos y oportunidades para las empresas y organizaciones, lo que ha llevado a una mayor especialización y sofisticación de la capacitación en gerencia. Hoy en día, la capacitación en gerencia de negocios abarca una amplia gama de temas y áreas, como la gestión de recursos humanos, el marketing estratégico, la innovación y el emprendimiento, la gestión de proyectos, la responsabilidad social empresarial, entre otros.

La capacitación en gerencia de negocios también ha evolucionado en términos de su enfoque y metodología. Mientras que en el pasado la capacitación se enfocaba principalmente en la transmisión de conocimientos teóricos, hoy en día se prioriza la aplicación práctica y la resolución de problemas reales. Además, la capacitación en gerencia se ha vuelto más interactiva y personalizada, a través del uso de tecnologías digitales y la implementación de programas de tutoría y mentoría.

La capacitación en gerencia de negocios también ha adquirido una mayor relevancia y urgencia en el contexto actual, marcado por la incertidumbre y la volatilidad económica. En este escenario, la capacitación en gerencia se convierte en una herramienta clave para la adaptación y la resiliencia de las empresas y organizaciones, al permitirles desarrollar líderes y gerentes capaces de tomar decisiones informadas y estratégicas en situaciones complejas y cambiantes.

En este sentido, la capacitación en gerencia de negocios también se ha convertido en un factor clave para la competitividad y el éxito empresarial. Las empresas y organizaciones que invierten en la capacitación y el desarrollo de sus gerentes y líderes están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Además, la capacitación en gerencia de negocios también ha experimentado una mayor diversificación y flexibilidad en cuanto a sus formatos y modalidades. En la actualidad, existen programas de capacitación presenciales, en línea, semipresenciales, a tiempo completo, a tiempo parcial, entre otros. Esta diversidad de opciones permite a las

empresas y organizaciones adaptar la capacitación a sus necesidades específicas y a las disponibilidades de tiempo y recursos de sus gerentes y líderes.

Otro aspecto relevante en la evolución de la capacitación en gerencia de negocios es la integración de enfoques y herramientas de gestión innovadoras y disruptivas. Por ejemplo, en los últimos años se ha puesto énfasis en la incorporación de metodologías ágiles, diseño thinking, inteligencia emocional, entre otros, para mejorar la creatividad, la adaptabilidad y la eficiencia de los gerentes y líderes.

Asimismo, la capacitación en gerencia de negocios también ha incorporado una perspectiva más inclusiva y diversa, reconociendo la importancia de la diversidad de género, cultural y generacional en la toma de decisiones y el liderazgo. En este sentido, se han desarrollado programas de capacitación enfocados en el empoderamiento y el desarrollo de habilidades de liderazgo de mujeres, minorías étnicas y jóvenes líderes, entre otros.

Finalmente, cabe destacar que la evaluación y el seguimiento de los resultados de la capacitación en gerencia de negocios es un aspecto fundamental para garantizar su efectividad y retorno de inversión. En este sentido, se han desarrollado diversas herramientas y metodologías para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de los gerentes y líderes, así como en los resultados de la organización.

Glosario de termino

- **Gerencia de negocios:** se refiere al conjunto de actividades y procesos relacionados con la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una empresa u organización, con el fin de lograr sus objetivos y metas.
- **Capacitación:** es el proceso de enseñanza y aprendizaje que busca desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en las personas, para mejorar su desempeño laboral y personal.

- **Capacitación enfocada en la gerencia de negocios:** es un tipo de capacitación que se enfoca en el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con la gerencia de negocios, como liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos humanos, finanzas, marketing, entre otros.
- **Liderazgo:** se refiere a la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo común, a través de la motivación, la comunicación efectiva y la toma de decisiones acertadas.
- **Gestión de recursos humanos:** es el conjunto de actividades y procesos relacionados con la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación de los empleados de una empresa u organización.
- **Finanzas:** se refiere al conjunto de actividades y procesos relacionados con la administración y gestión del dinero y los recursos financieros de una empresa u organización.
- **Marketing:** es el conjunto de actividades y procesos relacionados con la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, a través de la creación, promoción y distribución de productos y servicios.
- **Evaluación de la capacitación:** es el proceso de medición y análisis de los resultados y el impacto de la capacitación en el desempeño de los gerentes y líderes, así como en los resultados de la organización.
- **Desarrollo de habilidades:** se refiere al proceso de adquisición y mejora de habilidades y competencias específicas, a través de la capacitación y la práctica constante.
- **Retorno de inversión (ROI):** es una medida financiera que evalúa la rentabilidad de una inversión, en este caso, la inversión en capacitación enfocada en la gerencia de negocios, en términos de su impacto en los resultados de la organización.

CAPÍTULO I: COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE NEGOCIOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.

1.1 Identificación de competencias requeridas en la gerencia de Negocios.

La identificación de estas competencias se realizó a través de los resultados de la detección de necesidades, apetito del plan estratégico Institucional y resultados de la evaluación de competencias técnicas y conductuales de esta área, con un promedio de 72 puntos, dichas informaciones recopiladas a finales del 2023.

Método	Aplicación	Competencias identificadas
Detección de Necesidades de capacitación	Es un método básico el mismo se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto, esto se determina a través de los requisitos del puesto vs la ejecución de este	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Pensamiento Analítico
Resultados de evaluación de competencias técnicas y conductuales	Una vez que las personas estén preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que posean las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación

	requeridas en su descripción de puesto.	
Apetito del plan estratégico Institucional	En este se revisó los ejes estratégicos aprobados por la institución, y la contribución que debe tener la gerencia de negocios, según la ejecución de los planes operativos anuales, el área de negocio requiere capacitación en las siguientes competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Estratégico. • Planificación y Organización. • Conciencia Organizacional • Comunicación

La gerencia de negocios está compuesta por 85 colaboradores de diferentes posiciones, de estas 29 posiciones claves (consideradas para plan de sucesión), entre estas:

Posiciones claves	Plazas
Gerente de Negocios	1
Encargados de Oficina de Negocios	11
Oficial de Negocios PYME	2
Encargado de Recaudo y Fidelización	1
Encargado de Operaciones sucursales	11
Coordinador de Negocios	1
Analista de Negocios	1
Encargado de tarjeta de negocios	1

Posiciones no claves	Plazas
Asistente de Negocios	1
Recepcionista	1
Oficial de negocios	15
Oficial de servicio y experiencia del cliente	8
Oficial de caja	1
Cajeros	25
Gestor de cobros	5

Matriz de indicadores para medir la efectividad del proceso de capacitación

El plan estratégico tiene dos ejes enfocados a la gerencia de negocios, un modelo de negocio resiliente y servicio al cliente extraordinario, estos ejes envuelven unos objetivos que a su vez se convierten en iniciativas estratégicas para apoyar la continuidad del negocio.



Los indicadores de conducta en base a estos objetivos estratégicos se basan en habilidades técnicas propias del sector financiera, destacando las siguientes:

1.2 Competencias identificadas para toda la institución.

1.2.1 Identificación de las competencias clave requeridas.

Las Competencias, son características personales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual u organizacional y que diferencian el desempeño excelente del promedio de un trabajo dado, puesto, Institución y cultura. Los

colaboradores de alto desempeño que muestran conductas críticas asociadas al rol, lo hacen de forma frecuente, en situaciones distintas y logrando los mejores resultados.

Las competencias laborales son tener los conocimientos y las habilidades para responder satisfactoriamente las demandas de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

Los Modelos de Competencias son un método de Gestión, basándose en las actitudes, aptitudes y habilidades personales de los integrantes de una empresa, proporciona criterios sólidos para impulsar el desempeño y el desarrollo continuo de los equipos respetando la estrategia de la organización.

Este modelo de gestión evalúa los requerimientos de cada puesto de trabajo y se focaliza en el desarrollo de las competencias adicionales que se necesitan tanto para impulsar los equipos como para mejorar los resultados globales de la organización.

Debido a que puestos diferentes tienen requerimientos distintos, las competencias que contribuyen a un desempeño excelente serán diferentes para cada trabajo, rol y función.

1.2.2 Competencias de ejecución

Las competencias en este grupo se centran en los comportamientos que permiten a los grupos poder colaborar eficazmente en la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Comportamientos que dan un buen equilibrio entre el sentido de urgencia y el compromiso hacia los resultados y las necesidades de los clientes, mientras obtienes estos resultados con y mediante las personas de una manera efectiva.

INDICADORES
Orientación al Cliente.
Trabajo en Equipo.
Impacto e Influencia
Pensamiento Analítico.
Flexibilidad
Enfoque a Resultados.
Calidad del Trabajo.

1.2.3 Competencias de Talento

Las competencias dentro de este grupo se centran, a un nivel personal, en tener la confianza para responder a los cambios y desafíos de manera eficaz, enfocarse en comprender a los demás más allá de uno mismo, así como un compromiso individual para el aprendizaje continuó, crecimiento y desarrollo de sus propias capacidades.

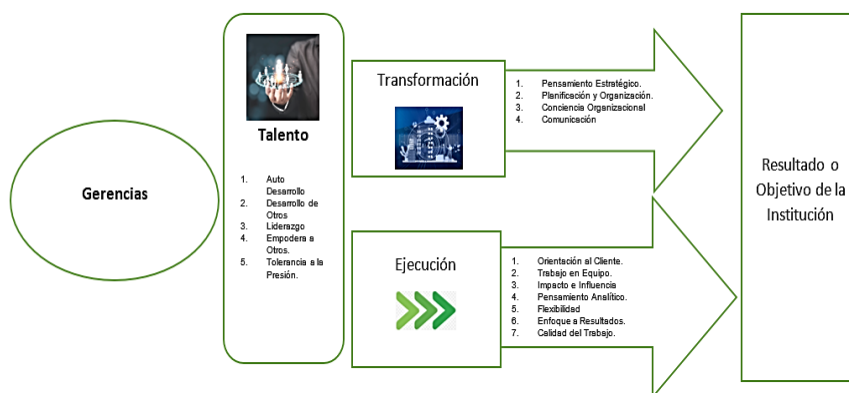
INDICADORES
Auto Desarrollo
Desarrollo de Otros
Liderazgo
Empodera a Otros.
Tolerancia a la Presión.
Auto Desarrollo
Desarrollo de Otros

1.2.4 Competencias de Transformación

Las competencias de este grupo se centran en comportamientos de búsqueda de información para percibir cambios para captar nuevas tendencias, siendo capaz de relacionar la información o acción, con visión más global y de asimilar las diferentes informaciones o eventos para identificar soluciones o ideas innovadoras y necesidades de cambio u oportunidades que pueden mejorar de forma significativa el rendimiento, ahora y en el futuro.

INDICADORES
Pensamiento Estratégico.
Planificación y Organización.
Conciencia Organizacional
Comunicación

1.2.5 Modelos de Competencias



1.2.6 Resultados de Evaluación de competencia para la gerencia de negocios

En los resultados de las evaluación de competencias técnica y conductuales, se destacan las siguientes oportunidades de desarrollo en competencias claves para el liderazgo, entre ellas:

- Pensamiento estratégico
- Pensamiento Analítico
- Liderazgo
- Comunicación

Descripción de competencias y comportamientos esperados

1.2.6.1 Pensamiento Estratégico

La habilidad para definir una visión futura para la Institución anticiparse a las oportunidades u obstáculos – entender el impacto de las ediciones globales, sobre las estrategias y la toma de decisiones internas definiendo acciones estratégicas, tácticas y operativas.

El pensamiento estratégico es esencial para conectar las acciones individuales o del área de los resultados generales del negocio y la dirección de la Institución para optimizar el

rendimiento de esta, anticiparse a los cambios y prepararse para el futuro. Las personas de éxito piensan a futuro.

NIVELES	DESCRIPTORES DE NIVEL
<p style="text-align: center;">1</p>	<p style="text-align: center;">Entiende la estrategia actual.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende la estrategia actual de la compañía e identifica las implicaciones en su trabajo, área o proceso. • Tiene un pensamiento lógico alrededor de la estrategia e identifica características clave.
<p style="text-align: center;">2</p>	<p style="text-align: center;">Alinea las acciones con los objetivos estratégicos.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicia acciones y desarrolla de manera continua planes de acción, objetivos y metas para apoyar la estrategia de la empresa. Enfoca el esfuerzo, ideas y

	<p>recursos en las actividades que más impulsen la mejora en los resultados de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinea o cambia las prioridades en el trabajo, proceso u Institución para ajustarlo a la estrategia. • Reconoce y expresa cuando el cambio es necesario para alinearse a la estrategia y los objetivos de la empresa.
<p>3</p>	<p>Piensa en términos estratégicos con orientación al futuro.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene conocimiento amplio y una perspectiva global de la organización, ve y hace conexiones entre los diferentes procesos y áreas de la organización, así como las tendencias dentro de la Institución y las implicaciones de estas, u los utiliza para identificar las opciones estratégicas que no han sido previamente consideradas. • Identifica las oportunidades o tendencias futuras de manera precisa. • Puede visualizar las implicaciones de las diferentes opciones estratégicas en el mercado y utilizar esa percepción /información para ayudar a obtener el mejor curso de acción estratégico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crea una visión estratégica intuyendo /anticipando como las situaciones pueden presentarse.
4	<p style="text-align: center;">Alinea la estrategia para el futuro.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea estrategias y planes competitivos, retadores e innovadores alineados a la estrategia. • Se prepara con suficiente antelación para aprovechar los cambios del entorno. • Toma acciones en el presente y actúa para adaptar los planes y recursos con el propósito de aprovechar las oportunidades futuras. • Convierte las oportunidades estratégicas o cambios en acciones necesarias para apoyar los procesos del negocio. • Toma riesgos calculados a fin de alinear la estrategia, y evitar posibles crisis futuras.
5	<p style="text-align: center;">Entiende el impacto externo sobre la estrategia interna.</p>

	<p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende y explica a profundidad la tendencia global de la Institución en términos de competencias, mercado y otras instituciones. • Considera las estrategias externas visualizando la estrategia interna desde las distintas perspectivas institucionales. • Traduce las implicaciones de las tendencias externas en como impactan en las estrategias internas de la empresa, los procesos de negocio y las prioridades estratégicas para identificar cambios o modificaciones sustanciales necesarias en las operaciones de la institución.
6	<p style="text-align: center;">Alinea acciones para adaptar la estrategia de la empresa a los acontecimientos y tendencias externas.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Toma riesgos calculados en la concepción de la estrategia de la Institución a partir de la visión a largo plazo de la institución. • Rediseña y reorienta a la Institución para crear oportunidades de negocios e instituciones, evitando posibles crisis futuras. • Establece ciclos de acciones estratégicas a largo plazo, visualizando el cambio del rumbo en el negocio y de la institución.
--	---

Pensamiento analítico

NIVEL	DESCRIPTORES DE NIVEL
1	<p>Segmenta los problemas.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza los problemas a partir de seccionarlos en simples listas de tareas o actividades, sin tener en cuenta la importancia u orden de estas.

<p style="text-align: center;">2</p>	<p style="text-align: center;">Reconoce las relaciones básicas de la situación y/o problema.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las relaciones causa-efecto y las conexiones entre dos aspectos de una situación. • Separa las situaciones en dos partes, identificando los pros y los contras. • En una lista de tareas, asigna prioridades y orden de acuerdo con un sentido de importancia. • Recopila y clasifica la información para establecer las relaciones existentes entre las variables de un determinado problema e identifica la información más relevante.
<p style="text-align: center;">3</p>	<p style="text-align: center;">Visualiza relaciones múltiples y conexiones entre los procesos.</p>

	<p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divide el problema en partes más pequeñas. Hace múltiples vínculos causales e interconexiones: varias causas potenciales de acontecimientos, varias consecuencias de las acciones, o cadenas de múltiples eventos (A conduce a B y B conduce a C y Conduce a D). • Identifica los riesgos y soluciones del problema y/o situaciones desde varios ángulos. • Analiza las relaciones entre varias partes de un problema o situación y su impacto en el proceso, área funcional o empresa, así como el impacto en su área de responsabilidad. • Identifica y hace conexiones: entre el trabajo propio y el trabajo de su equipo, entre su equipo y el (los procesos) que su equipo lleva a cabo, entre los que su (s) ofrece y como se conecta (n) a los resultados globales de la empresa.
4	<p style="text-align: center;">Hace planes y proyecciones complejas a partir del análisis profundo y formula soluciones integradas.</p>

	<p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diversas técnicas para dividir los problemas complejos en partes y para identificar los impactos en el proceso completo. • Diagnostica los problemas considerando el impacto en el proceso de principio a fin y los cambios propuestos/ soluciones mejoran, de manera sostenible, el rendimiento y los resultados que interesan a la empresa (no solo a su área). • Identifica y sopesa el valor de las soluciones en el contexto de las ventajas, desventajas y beneficios, en todos los aspectos del problema y su impacto en todos los procesos/áreas afectadas.
--	---

1.2.6.2 Liderazgo

Se ve a sí mismo como líder de otros (equipo o una organización). Gestiona y dirige grupos de trabajos, liderando de una forma que permite obtener lo mejor de los demás. Incluye el uso de medios eficaces para asegurar la dirección de su equipo/Institución y comprometer, transmitir confianzas y apalancar adecuadamente la participación del equipo en la ejecución del trabajo y al mismo tiempo hacerlos responsables de los estándares de desempeño. La manera en que alguien lidera es importante, ya que el líder otorga a las personas / equipos lo que necesitan para agregar valor al cliente y lograr los resultados, para inspirar y obtener lo mejor de ellos y personalmente ser el modelo de los comportamientos deseados.

NIVELES	DESCRIPTORES DE NIVELES
1	<p data-bbox="1089 327 1360 510">Proporciona dirección y recursos; distribuye la carga de trabajo.</p> <p data-bbox="1089 642 1312 772">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul data-bbox="850 911 1360 1675" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="850 911 1360 1041">• Describe claramente los resultados que la empresa está tratando de lograr y como el trabajo del equipo o grupo contribuye a los resultados. <li data-bbox="850 1129 1360 1222">• Demuestra la capacidad de identificar oportunidades y la necesidad de cambio. <li data-bbox="850 1310 1360 1377">• Es innovador y aporta nuevas ideas o perspectivas. <li data-bbox="850 1465 1360 1524">• Proporciona o garantiza los recursos necesarios. <li data-bbox="850 1612 1360 1675">• Distribuye la carga de trabajo dentro del quipo.

Mantiene a las personas informadas.

Muestra comportamientos tales como:

- Provee información esencial y permanente al equipo para apoyar su trabajo y toma decisiones.
- Está disponible para el dialogo de doble vía con el quipo/organización.
- Explica las razones de una decisión que sea tomado, para que las personas usen su buen juicio en el desempeño de sus funciones dentro del ámbito del quipo/organización.
- Explica como el trabajo individual, y el trabajo de nuestro proceso, área, equipo, etc., se conecta con el trabajo que otros hacen para impulsar los resultados de la empresa.
- Puede claramente establecer los objetivos y alcance propuestos, describir lo que va a cambiar y los beneficios del cambio para la persona, el proceso o la organización.
- Personalmente defiende un proyecto, el esfuerzo o el grupo.

3	<p>Hace posible el desempeño y la efectividad del equipo.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuamente crea las condiciones que permite que el equipo/Institución pueda desempeñarse de una mejor manera: dirección clara, dialogo permanente y retroalimentación, recursos necesarios y adecuados, resolución de problemas, seguimiento de los planes y objetivos, prácticas que fomenten la moral y la productividad. • Trata a sus colaboradores con equidad y transparencia. • Asegura la equidad en la distribución del trabajo. • Garantiza una buena comunicación de doble vía con el propósito de promover la efectividad de la Institución y sus procesos. • Refuerza adecuadamente y mantiene a la gente responsable de sus estándares

	<p>de desempeño y garantiza el cumplimiento de los procesos, las políticas y procedimientos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma acciones oportunas y apropiadas para hacer frente a problemas de desempeño. • Crea un ambiente propicio para un cambio positivo; reta a los demás a crear y colaborar con soluciones innovadoras. • Construye activamente el compromiso en otros y pone su credibilidad en juego. • Trabaja agresivamente para determinar cómo resolver los obstáculos o reducir el riesgo que podría causar una falta de compromiso propio o de los demás.
4	<p style="text-align: center;">Cuida y desarrolla a su equipo.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da la cara por su equipo y defiende su reputación dentro de la Institución cuando sea justificado y requerido. • Responde de forma rápida y adecuada las solicitudes de recursos necesarios o a la asistencia del equipo/organización.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina los obstáculos para ayudar a allanar el camino para el cambio. • Pone en marcha los recursos y los cambios para garantizar la sostenibilidad de las mejoras y/o los nuevos procesos logrados. • Delega o asigna las tareas dentro del equipo /Institución tomando en cuenta las habilidades y oportunidades de desarrollo de cada uno de los miembros de su equipo, con el fin de desarrollar sus capacidades mientras realizan su trabajo. • Construye un "espíritu de equipo" con el fin de promover la efectividad del equipo y el compromiso compartido.
5	<p style="text-align: center;">Lidera con el ejemplo.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistentemente demuestra conducta de liderazgo deseada para ser un modelo para otros. • Inspira y motiva a otros a marcar la diferencia. Es capaz de planificar y ejecutar acciones que aumenten el compromiso con el cambio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establece las normas de comportamiento organizacional y toma las medidas adecuadas cuando los miembros violan las normas. • Inspira a otros, cuenta con ellos, y construye el compromiso para obtener lo mejor de los demás.
6	<p>Inspira una visión convincente y compartida.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspira confianza en la misión, visión y valores que promueve la organización. • Es reconocido como un modelo para otros en toda la empresa, como una persona que siempre ha demostrado comportamientos/estilos de liderazgo deseado. Participa confía en el trabajo de otros y genera entusiasmo y compromiso con la dirección de la empresa. • Tiene energía y perseverancia, y transmite dicha emoción al resto de su equipo de trabajo.

1.2.6.3 Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

NIVEL	DESCRIPTORES DE NIVEL
1	<p data-bbox="1089 548 1341 730">En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.</p> <p data-bbox="1089 863 1312 993">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul data-bbox="850 1129 1341 1696" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="850 1129 1341 1192">• Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. <li data-bbox="850 1283 1341 1413">• Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo. <li data-bbox="850 1503 1341 1696">• Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro.

<p style="text-align: center;">2</p>	<p>Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente. • Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere • Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita.
<p style="text-align: center;">3</p>	<p>Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes</p>

	<p>situaciones y manejar reuniones.</p> <p>Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comparte información relevante con su gente.• Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.• Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de La empresa.• Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.• Se preocupa porque sus mensajes hayan sido claros y comprendidos.• Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás• Organiza La información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que ha captado es correcto.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito. • Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes. • Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
<p style="text-align: center;">4</p>	<p>Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la Institución llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.</p> <p style="text-align: center;">Muestra comportamientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de La organización. • Comunica sus ideas en forma clara, eficiente, y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje, e impactándolos en el sentido que desea

	<ul style="list-style-type: none">• Expresa a sus colaboradores claramente los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.• Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.• Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, gramática y sintaxis, al transmitir sus ideas, tanto verbalmente como por escrito.• Ajusta el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual esta interactuando.• Verifica que los demás comprendan lo que quiso significar.• Escucha a los demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
--	---

CAPÍTULO II: INTEGRACIÓN DE METODOLOGÍAS INNOVADORAS EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

2.1 Análisis de las Necesidades de Capacitación

Este es un factor crucial para mejorar la efectividad y la relevancia de los procesos formativos. En este capítulo se examinará como la incorporación de diversas metodologías pueden transformar un programa de capacitación, de esta forma potenciar el aprendizaje y la retención de conocimientos, que se convertirán en valor para negocio.

Se identificaron las siguientes metodologías, según las competencias detectadas con oportunidades de desarrollo:

Casos prácticos: Los casos prácticos son estudios de casos reales que ilustran situaciones y problemas comunes en la gerencia de negocios. Los participantes deben analizar el caso y desarrollar soluciones y recomendaciones. Los casos prácticos son una excelente manera de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones reales.

Dentro de estos casos, podemos mencionar el caso “Whirlpool hace girar la cadena de suministro optimizada con la ayuda de Manhattan Associates” con este caso podemos desarrollar las competencias de pensamiento y Alianzas estratégicos. Ver anexo.

Simulaciones: Las simulaciones son actividades en las que los participantes deben tomar decisiones y resolver problemas en un entorno simulado. Las simulaciones son una excelente manera de desarrollar habilidades prácticas y de tomar decisiones en situaciones complejas y cambiantes.

Se establecerán una matriz para coleccionar información de casos de clientes y situaciones ocurridas en la oficina, ante estas situaciones el colaborador deberá manejar la misma de acuerdo con los conocimientos adquiridos y destrezas desarrolladas, se anotarán estas respuestas y se retroalimentará al colaborador de las fortalezas en estas situación y

posibles situaciones de mejora. Con esta, metodología podemos trabajar la comunicación, pensamiento analítico, liderazgo entre otras.

Coaching: El coaching es una técnica de capacitación en la que un coach trabaja con un participante individualmente para ayudarlo a desarrollar habilidades y alcanzar metas específicas. El coaching es una excelente manera de proporcionar apoyo individualizado y de desarrollar habilidades específicas.

Para trabajar el liderazgo no hay una herramienta más acertada que el coaching, contratar un programa dirigido a los líderes de esta área es un pensamiento ganador. Este método ayudará a que estos participantes identifiquen sus metas, fortalezcan sus habilidades y superen obstáculos. Este apoyo individualizado proporcionando un espacio de reflexión.

Ejemplos de este tipo de programas, Mastermind con Fénix Pérez Moya.

Aprendizaje en línea: El aprendizaje en línea es una metodología de capacitación en la que los participantes acceden a los contenidos del programa de capacitación a través de una plataforma en línea. El aprendizaje en línea es una excelente manera de proporcionar flexibilidad y acceso a los contenidos del programa de capacitación.

Esta metodología es práctica, flexible y económica. La gerencia de negocios tendrá la oportunidad de acceder a los cursos y talleres en línea a través de la plataforma Ubits.

Siempre será importante el análisis de las necesidades de capacitación es un proceso fundamental para garantizar que los programas de formación aborden los desafíos y brechas específicos de una organización. Al identificar y priorizar las áreas clave que requieren capacitación, las empresas pueden optimizar sus recursos y esfuerzos para lograr un impacto máximo. El área de negocios sufre constantes cambios producto de circulares y requerimientos de la SIB, esto a consecuencias que esta entidad regula el funcionamiento del sector financiero, y esto conlleva actualizaciones y constante capacitación, utilizar metodologías diferentes, puede reducir la brecha de aprendizaje.

Es esencial involucrar a los líderes y gerentes de diferentes niveles y áreas de la organización en el proceso de análisis de necesidades. Su perspectiva y experiencia directa pueden aportar información valiosa sobre las brechas de habilidades, los desafíos operativos y las áreas prioritarias que requieren capacitación para impulsar el éxito empresarial.

Al realizar un análisis exhaustivo y continuo de las necesidades de capacitación, las organizaciones pueden diseñar e implementar programas de formación efectivos y relevantes que desarrollen las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos, mantener una fuerza laboral competitiva y fomentar el crecimiento continuo de sus empleados.

2.2 Integración de las Metodologías Innovadoras en el Programa de Capacitación

El diseño de un programa de capacitación efectivo requiere un enfoque estratégico y una planificación cuidadosa. Es fundamental alinear el programa con los objetivos y necesidades específicos de la organización, así como con las preferencias y estilos de aprendizaje de los participantes, para garantizar un impacto duradero y resultados tangibles.

Un componente clave del diseño del programa es la definición clara de los objetivos de aprendizaje. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés), y deben abordar las brechas de habilidades y conocimientos identificadas en el análisis de necesidades de capacitación.

Una vez definidos los objetivos, es esencial seleccionar los métodos y técnicas de capacitación adecuados. Estos pueden incluir enfoques tradicionales, como conferencias y talleres presenciales, así como metodologías más innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje en línea. La combinación adecuada de estos métodos puede fomentar un aprendizaje más atractivo, interactivo y duradero.

El diseño del programa también debe considerar la secuencia y el ritmo del contenido. Es crucial estructurar el material de manera lógica y progresiva, comenzando con conceptos

básicos y avanzando hacia temas más complejos. Además, se deben incorporar oportunidades para la práctica, la retroalimentación y la aplicación de los conocimientos adquiridos.

El desarrollo de los contenidos formativos se desprende de las competencias ya identificadas en la gerencia de negocios, hay un aspecto importante y son las competencias técnicas propias del sector financiero.

Estas habilidades técnicas deben reforzarse y están en constante transformación, pues el sector financiero es exigente y cambiante, periódicamente la SIB emite circulares que deben ser acogidas e implementadas en la organización, muchas de estas enfocadas en la gestión integral de Riesgo y Fianzas, citamos por ejemplo la CARTA CIRCULAR SB: Núm. 007/23 Dirigido a: Entidades de Intermediación Financiera (EIF).

Asunto: Puesta en vistas públicas propuesta del “Instructivo sobre el Proceso de Evaluación de la Adecuación de Capital Interno (ICAAP por sus siglas en inglés)”.

Ver anexo carta circular 007/23

Un elemento esencial del diseño es la evaluación y el seguimiento continuo del progreso de los participantes. Esto implica establecer métricas de desempeño claras, realizar evaluaciones formativas y sumativas, y recopilar retroalimentación de los participantes para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Al abordar cuidadosamente cada uno de estos aspectos en el diseño del programa de capacitación, las organizaciones pueden crear experiencias de aprendizaje efectivas, relevantes y enriquecedoras que desarrollen las habilidades y conocimientos necesarios para impulsar el éxito individual y organizacional.

CAPITULO III: DESARROLLO DE CONTENIDOS FORMATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES GERENCIALES

3.1 Introducción a la Importancia de la Formación en la Gerencia

El rol de la gerencia en una organización es multifacético y requiere una amplia gama de habilidades. Los gerentes deben ser capaces de planificar y establecer metas, tomar decisiones estratégicas, coordinar y supervisar el trabajo de otros, manejar recursos financieros, y comunicarse efectivamente con diversas partes interesadas. La formación en la gerencia ayuda a los individuos a desarrollar estas habilidades, lo que les permite desempeñar sus roles de manera más efectiva y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Además, la formación en la gerencia también juega un papel clave en el desarrollo del liderazgo. Los líderes efectivos no solo tienen una visión clara y estrategias sólidas, sino que también tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos. A través de la formación en la gerencia, los individuos pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo, aprender a tomar decisiones difíciles, manejar conflictos y negociaciones, y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La formación en la gerencia también es esencial para mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos en el mundo empresarial. El panorama empresarial está en constante cambio, y los gerentes deben estar preparados para adaptarse a estos cambios. La formación continua en la gerencia permite a los individuos mantenerse actualizados con las últimas herramientas, técnicas y estrategias de gestión, lo que les permite tomar decisiones más informadas y efectivas.

La formación en la gerencia es una inversión valiosa tanto para los individuos como para las organizaciones. A través del desarrollo de habilidades clave, el fortalecimiento del liderazgo y la actualización constante con las últimas tendencias en gestión, la formación en

la gerencia puede contribuir significativamente al éxito y la sostenibilidad de una organización en el competitivo mundo empresarial de hoy.

3.2 Gestión estratégica en el contexto empresarial

3.2.1 Definición y relevancia de la gestión estratégica

La gestión estratégica es un enfoque integral y a largo plazo para la gestión de una organización, que implica la formulación y la implementación de estrategias diseñadas para lograr los objetivos y metas de la organización. Esta aproximación a la gestión va más allá de la toma de decisiones a corto plazo y se centra en la creación de una ventaja competitiva sostenible para la organización en su industria o mercado.

La relevancia de la gestión estratégica radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a adaptarse y prosperar en entornos empresariales dinámicos y competitivos. En un mundo donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren a un ritmo acelerado, es esencial que las organizaciones tengan una visión clara de hacia dónde se dirigen y cómo van a llegar allí. La gestión estratégica proporciona un marco para esta visión, ayudando a las organizaciones a establecer metas a largo plazo, identificar oportunidades y amenazas, y asignar recursos de manera efectiva.

La gestión estratégica implica varios componentes clave. En primer lugar, implica un proceso de análisis estratégico, donde la organización evalúa su entorno externo e interno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis proporciona una base sólida para la formulación de estrategias, que es el siguiente paso en el proceso. La formulación de estrategias implica el desarrollo de planes y tácticas diseñados para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta los resultados del análisis estratégico.

La implementación de la estrategia es otro componente clave de la gestión estratégica. Este paso implica la traducción de las estrategias formuladas en acciones concretas, y la asignación de recursos y responsabilidades para llevar a cabo estas acciones. La

implementación efectiva de la estrategia requiere una comunicación clara, una gestión eficaz del cambio y una supervisión y evaluación continuas del progreso.

La gestión estratégica también implica un proceso de evaluación y control estratégico. Este paso implica la medición y evaluación del desempeño de la organización en relación con sus metas estratégicas, y la realización de ajustes y correcciones según sea necesario. La evaluación y el control estratégicos son esenciales para garantizar que la organización se mantenga en el camino hacia el logro de sus objetivos a largo plazo.

3.2.2 Principios y herramientas clave de la gestión estratégica

La gestión estratégica se basa en una serie de principios y herramientas clave que guían su implementación y aplicación en las organizaciones. Estos principios y herramientas ayudan a las organizaciones a desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para lograr sus objetivos a largo plazo.

Uno de los principios clave de la gestión estratégica es el enfoque en la creación de valor. Este principio se centra en la creación de valor para todos los grupos de interés de la organización, incluyendo clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. La creación de valor implica identificar las necesidades y expectativas de estos grupos y desarrollar estrategias que satisfagan estas necesidades de manera efectiva.

Otro principio clave de la gestión estratégica es el enfoque en la ventaja competitiva. Este principio se centra en el desarrollo de capacidades y recursos únicos que permitan a la organización diferenciarse de sus competidores y crear una ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva puede provenir de una variedad de fuentes, como una marca fuerte, una tecnología avanzada, una cultura organizacional única o una ubicación estratégica.

La gestión estratégica también se basa en el principio de la flexibilidad y la adaptabilidad. Este principio reconoce que el entorno empresarial es dinámico y cambiante, y que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a estos cambios para sobrevivir y

prosperar. La flexibilidad y la adaptabilidad implican la capacidad de la organización de responder rápidamente a los cambios en el entorno y ajustar sus estrategias en consecuencia.

En términos de herramientas clave, la gestión estratégica utiliza una variedad de técnicas y metodologías para ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar estrategias efectivas. Una de estas herramientas es el análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), que proporciona una evaluación integral del entorno interno y externo de la organización y ayuda a identificar las áreas clave para el desarrollo estratégico.

Otra herramienta clave de la gestión estratégica es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que ayuda a las organizaciones a evaluar la competitividad de su industria o mercado y a identificar las amenazas y oportunidades clave. Otras herramientas incluyen el análisis de la cadena de valor, que ayuda a las organizaciones a identificar las actividades clave que crean valor, y el análisis de escenarios, que ayuda a las organizaciones a prepararse para diferentes posibles futuros.

3.2.3 Casos prácticos de aplicación de la gestión estratégica en el contexto empresarial

La gestión estratégica es una herramienta fundamental para las empresas en su búsqueda de éxito y sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se presentan algunos casos prácticos de aplicación de la gestión estratégica en el contexto empresarial.

Un ejemplo de aplicación de la gestión estratégica es el caso de Apple Inc. La empresa, fundada en 1976, se enfrentó a una serie de desafíos en la década de 1990, incluyendo una disminución en las ventas y una creciente competencia en el mercado de las computadoras personales. Sin embargo, a través de la implementación de una estrategia centrada en la innovación y el diseño, Apple logró revitalizar su marca y expandirse a nuevos mercados. Hoy en día, Apple es una de las empresas más valiosas del mundo, con una amplia gama de productos y servicios que van desde computadoras y teléfonos inteligentes hasta servicios de transmisión de música y televisión.

Otro ejemplo de aplicación de la gestión estratégica es el caso de Netflix. La empresa, fundada en 1997 como un servicio de alquiler de DVD por correo, se enfrentó a la amenaza de la obsolescencia con la llegada de la transmisión de video en línea. Sin embargo, a través de la implementación de una estrategia centrada en la innovación y la adaptabilidad, Netflix logró transformarse en uno de los líderes mundiales en la transmisión de video en línea. Hoy en día, Netflix cuenta con más de 200 millones de suscriptores en todo el mundo y continúa expandiendo su oferta de contenido original.

Un tercer ejemplo de aplicación de la gestión estratégica es el caso de Starbucks. La empresa, fundada en 1971 como una tienda de café en Seattle, se expandió rápidamente en la década de 1990 a través de una estrategia de crecimiento agresivo. Sin embargo, en la década de 2000, la empresa se enfrentó a una serie de desafíos, incluyendo una disminución en las ventas y una creciente competencia en el mercado del café. A través de la implementación de una estrategia centrada en la experiencia del cliente y la responsabilidad social, Starbucks logró revitalizar su marca y mantener su posición como líder en el mercado del café.

Un cuarto ejemplo de aplicación de la gestión estratégica es el caso de Amazon. La empresa, fundada en 1994 como una librería en línea, se expandió rápidamente a través de una estrategia centrada en la innovación y la expansión en nuevos mercados. Hoy en día, Amazon es uno de los minoristas en línea más grandes del mundo, con una amplia gama de productos y servicios que van desde la venta de libros y electrónicos hasta la transmisión de video y música en línea.

AP diseñar casos prácticos alusivos al sector financiero, en el día a día de las gestiones de negocios ocurren situaciones complejas en la que no se tienen las respuestas adecuadas para resolver las mismas, es importante tomar en cuenta estos casos y en mesas de trabajo con programación mensual, revisar los mismos y realizar análisis entre los involucrados para llegar a conclusiones exitosas.

Los participantes/colaboradores se pueden auxiliar de opiniones de colegas, consultas a la Superintendencia de Bancos e informaciones del Banco Central Dominicano.

3.3 Toma de Decisiones Financieras

3.3.1 Conceptos fundamentales en la toma de decisiones financieras

La toma de decisiones financieras es un aspecto crítico de la gestión empresarial, ya que involucra la asignación de recursos financieros para maximizar la rentabilidad y el valor de la empresa. A continuación, se presentan algunos conceptos fundamentales en la toma de decisiones financieras.

El primero de estos conceptos es el valor del dinero en el tiempo. Este concepto se basa en la idea de que el valor del dinero varía según el momento en que se reciba o se pague. Debido a la inflación y a la posibilidad de invertir el dinero para obtener rendimientos, una cantidad de dinero hoy vale más que la misma cantidad de dinero en el futuro. Por lo tanto, al tomar decisiones financieras, es importante considerar el valor presente y el valor futuro de los flujos de efectivo.

Otro concepto fundamental en la toma de decisiones financieras es el costo de capital. El costo de capital se refiere al costo de obtener fondos para financiar las operaciones y el crecimiento de la empresa. Este costo puede provenir de diferentes fuentes, como la deuda, las acciones y las ganancias retenidas. El costo de capital es un factor importante a considerar al tomar decisiones financieras, ya que afecta la rentabilidad de las inversiones y la capacidad de la empresa para generar valor para los accionistas.

El análisis de riesgo y rentabilidad es otro concepto clave en la toma de decisiones financieras. Este análisis implica evaluar el riesgo y la rentabilidad esperada de diferentes opciones de inversión para determinar cuál es la mejor opción para la empresa. El riesgo se refiere a la incertidumbre asociada con los resultados esperados de una inversión, mientras que la rentabilidad se refiere a la ganancia esperada de la inversión. Al tomar decisiones financieras, es importante encontrar un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad para maximizar el valor de la empresa.

La diversificación es otro concepto importante en la toma de decisiones financieras. La diversificación se refiere a la distribución de las inversiones de la empresa en diferentes activos y clases de activos para reducir el riesgo. Al diversificar las inversiones, la empresa puede reducir su exposición a la volatilidad del mercado y protegerse contra pérdidas significativas en caso de que una inversión no tenga éxito.

3.3.2 Análisis y evaluación de opciones financieras

El análisis y evaluación de opciones financieras es un proceso crucial en la toma de decisiones financieras. Este proceso implica evaluar diferentes opciones de inversión y seleccionar la opción que mejor se adapte a los objetivos y estrategias de la empresa. A continuación, se presentan algunos pasos clave en el análisis y evaluación de opciones financieras.

Definir los objetivos y las restricciones de la empresa. Los objetivos pueden incluir maximizar la rentabilidad, minimizar el riesgo o lograr un equilibrio entre ambos. Las restricciones pueden incluir limitaciones en la cantidad de capital disponible, restricciones legales o reglamentarias, o preferencias de los accionistas.

Identificar y evaluar las diferentes opciones de inversión disponibles. Esto puede incluir inversiones en activos fijos, como equipos o propiedades, inversiones en activos financieros, como acciones o bonos, o inversiones en proyectos de investigación y desarrollo. Cada opción de inversión debe ser evaluada en términos de su rentabilidad esperada, riesgo, liquidez y otros factores relevantes.

Realizar un análisis financiero detallado de cada opción de inversión. Esto puede incluir el cálculo del valor presente neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación y otros indicadores financieros relevantes. El análisis financiero ayuda a cuantificar el valor y el riesgo de cada opción de inversión y facilita la comparación entre diferentes opciones.

Considerar factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación de opciones financieras. Los factores cualitativos pueden incluir la compatibilidad de la inversión con la

estrategia y los objetivos de la empresa, el impacto en la reputación y la imagen de la empresa, y el potencial de crecimiento a largo plazo. Los factores cuantitativos pueden incluir el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios, que ayudan a evaluar el impacto de diferentes supuestos y variables en el desempeño de la inversión.

Tomar una decisión informada y justificada sobre la opción de inversión seleccionada. Esta decisión debe basarse en el análisis financiero y la evaluación cualitativa de las diferentes opciones, así como en la consideración de los objetivos y restricciones de la empresa. Una vez tomada la decisión, es importante implementarla de manera efectiva y monitorear el desempeño de la inversión para asegurarse de que se estén logrando los objetivos deseados.

3.3.3 Estrategias para la toma de decisiones financieras efectivas

La toma de decisiones financieras efectivas es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. A continuación, se presentan algunas estrategias que pueden ayudar a las empresas a tomar decisiones financieras efectivas.

Establecer objetivos claros: Antes de tomar cualquier decisión financiera, es importante establecer objetivos claros y medibles. Estos objetivos deben alinearse con la estrategia general de la empresa y deben ser comunicados claramente a todos los involucrados en el proceso de toma de decisiones. Los objetivos claros proporcionan una guía para la toma de decisiones y ayudan a evaluar el éxito de las decisiones financieras.

Realizar un análisis financiero exhaustivo: Antes de tomar cualquier decisión financiera, es importante realizar un análisis financiero exhaustivo. Esto incluye evaluar la rentabilidad, el riesgo, la liquidez y otros factores relevantes de cada opción financiera. El análisis financiero ayuda a cuantificar el valor y el riesgo de cada opción y facilita la comparación entre diferentes opciones.

Considerar factores cualitativos: Además de los factores cuantitativos, es importante considerar factores cualitativos en la toma de decisiones financieras. Estos factores pueden incluir la compatibilidad de la inversión con la estrategia y los objetivos de la empresa, el impacto en la reputación y la imagen de la empresa, y el potencial de crecimiento a largo

plazo. La consideración de factores cualitativos ayuda a tomar decisiones financieras más informadas y equilibradas.

Diversificar las inversiones: La diversificación es una estrategia importante para reducir el riesgo financiero. Al invertir en una variedad de activos financieros, las empresas pueden reducir su exposición a la volatilidad del mercado y protegerse contra pérdidas significativas en caso de que una inversión no tenga éxito. La diversificación también puede ayudar a maximizar la rentabilidad al aprovechar diferentes oportunidades de inversión.

Monitorear y ajustar las decisiones financieras: La toma de decisiones financieras efectivas no termina con la implementación de la decisión. Es importante monitorear el desempeño de las inversiones y ajustar las decisiones financieras según sea necesario. El monitoreo y el ajuste ayudan a garantizar que las decisiones financieras sigan siendo relevantes y efectivas en un entorno empresarial en constante cambio.

3.4 Liderazgo efectivo en la gerencia

3.4.1 Características y estilos de liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo es un elemento clave en la gerencia de cualquier organización, ya que influye en el desempeño, la motivación y el compromiso de los empleados. Existen diferentes estilos y características de liderazgo efectivo, y a continuación se presentan algunas de las más importantes.

Visión y enfoque estratégico: Un líder efectivo debe tener una visión clara y un enfoque estratégico para guiar a la organización hacia sus objetivos. Esto implica la capacidad de anticipar tendencias y desafíos, tomar decisiones informadas y establecer metas claras y alcanzables. Un líder con visión y enfoque estratégico inspira confianza y compromiso en los empleados y los guía hacia el logro de los objetivos de la organización.

Comunicación efectiva: La comunicación es una habilidad fundamental para cualquier líder efectivo. Un líder debe ser capaz de comunicar sus ideas, expectativas y metas de manera clara y concisa, y de escuchar activamente las opiniones y preocupaciones de los empleados. La comunicación efectiva ayuda a evitar malentendidos y a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Empatía y respeto: Un líder efectivo debe ser capaz de ponerse en el lugar de los demás y mostrar empatía y respeto por los empleados. Esto implica reconocer las contribuciones y logros de los empleados, así como sus desafíos y necesidades. Un líder empático y respetuoso fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y ayuda a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Flexibilidad y adaptabilidad: El entorno empresarial actual es altamente dinámico y cambiante, por lo que un líder efectivo debe ser flexible y adaptable. Esto implica estar dispuesto a considerar nuevas ideas y enfoques, y a adaptarse a los cambios y desafíos del entorno. Un líder flexible y adaptable es capaz de liderar la organización a través de los cambios y de aprovechar las oportunidades que surgen.

Integridad y honestidad: La integridad y la honestidad son características esenciales de un líder efectivo. Un líder debe ser honesto y transparente en sus acciones y decisiones, y debe actuar con integridad en todo momento. La integridad y la honestidad ayudan a construir la confianza y el respeto de los empleados, y a fomentar un ambiente de trabajo ético y responsable.

3.4.2 La importancia del liderazgo en la gestión empresarial

El liderazgo es un elemento fundamental en la gestión empresarial, ya que influye en la dirección, la motivación y el desempeño de los empleados y, en última instancia, en el éxito y la sostenibilidad de la organización. A continuación, se presentan algunas razones por las que el liderazgo es importante en la gestión empresarial.

Establece la visión y la dirección: Un líder efectivo establece una visión clara y un enfoque estratégico para la organización, lo que ayuda a guiar a los empleados hacia los objetivos y metas de la empresa. Un líder también toma decisiones informadas y establece prioridades, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos de la organización en las áreas más importantes.

Motiva e inspira a los empleados: Un líder efectivo es capaz de motivar e inspirar a los empleados, lo que ayuda a mejorar su desempeño y compromiso con la organización. Un líder puede motivar a los empleados al reconocer sus contribuciones y logros, al proporcionar

oportunidades de crecimiento y desarrollo, y al crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Fomenta la comunicación y la colaboración: Un líder efectivo fomenta la comunicación y la colaboración entre los empleados, lo que ayuda a mejorar la productividad y la innovación de la organización. Un líder puede fomentar la comunicación y la colaboración al establecer canales de comunicación claros, al promover el trabajo en equipo y al fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Gestiona el cambio y la incertidumbre: El entorno empresarial actual es altamente dinámico y cambiante, lo que puede generar incertidumbre y resistencia al cambio entre los empleados. Un líder efectivo es capaz de gestionar el cambio y la incertidumbre al comunicar claramente los objetivos y las razones del cambio, al involucrar a los empleados en el proceso de cambio y al proporcionar apoyo y orientación durante el proceso.

Construye una cultura organizacional sólida: Un líder efectivo construye una cultura organizacional sólida al establecer valores y normas claros, al modelar el comportamiento deseado y al fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Una cultura organizacional sólida ayuda a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y a lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

3.4.3 Estrategias y técnicas para el desarrollo del liderazgo efectivo

Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo es esencial para cualquier persona que ocupe un puesto de gestión en una organización. A continuación, se presentan algunas estrategias y técnicas para el desarrollo del liderazgo efectivo:

Autoconocimiento: El autoconocimiento es la base del liderazgo efectivo. Los líderes deben ser conscientes de sus fortalezas, debilidades, valores y creencias para poder liderar de manera efectiva. El autoconocimiento se puede desarrollar a través de la reflexión, la retroalimentación y el coaching.

Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es una habilidad clave para el liderazgo efectivo. Los líderes deben ser capaces de comunicar sus ideas, expectativas y objetivos de manera clara y concisa, y también deben ser buenos oyentes. La comunicación

efectiva se puede desarrollar a través de la práctica, la retroalimentación y el aprendizaje de técnicas de comunicación efectiva.

Desarrollo de habilidades interpersonales: Los líderes efectivos deben ser capaces de trabajar bien con otros y de desarrollar relaciones positivas con sus empleados. Las habilidades interpersonales, como la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos, son esenciales para el liderazgo efectivo. Estas habilidades se pueden desarrollar a través del aprendizaje y la práctica.

Desarrollo de habilidades estratégicas: Los líderes efectivos deben ser capaces de pensar estratégicamente y de tomar decisiones informadas. Las habilidades estratégicas, como la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, son esenciales para el liderazgo efectivo. Estas habilidades se pueden desarrollar a través del aprendizaje, la práctica y la retroalimentación.

Desarrollo de habilidades de gestión del cambio: Los líderes efectivos deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva. Las habilidades de gestión del cambio, como la comunicación efectiva, la participación de los empleados y la gestión de la resistencia al cambio, son esenciales para el liderazgo efectivo. Estas habilidades se pueden desarrollar a través del aprendizaje, la práctica y la retroalimentación.

3.5 Integración de áreas clave para el fortalecimiento de capacidades gerenciales

3.5.1 Cómo la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo se complementan y potencian en el contexto gerencial.

La gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo son tres áreas clave de la gestión empresarial que se complementan y potencian mutuamente para lograr el éxito y la sostenibilidad de una organización.

La gestión estratégica proporciona una dirección clara y una visión para la organización. A través del análisis del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas, y la definición de objetivos y metas, la gestión estratégica establece las bases para la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo. La gestión estratégica también

ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permite a los líderes tomar decisiones informadas y asignar recursos de manera efectiva.

La toma de decisiones financieras es esencial para la asignación eficiente de recursos y la maximización del valor para los accionistas. Los líderes efectivos deben tener habilidades sólidas en la toma de decisiones financieras para evaluar el rendimiento financiero de la organización, identificar oportunidades de inversión y asignar recursos de manera efectiva. La toma de decisiones financieras también juega un papel clave en la implementación de la estrategia de la organización, ya que los recursos financieros deben asignarse de manera efectiva para lograr los objetivos y metas establecidos.

El liderazgo efectivo es esencial para inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización. Los líderes efectivos deben ser capaces de comunicar la visión y la estrategia de la organización de manera clara y convincente, y de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. El liderazgo efectivo también juega un papel clave en la toma de decisiones financieras, ya que los líderes deben ser capaces de evaluar el impacto financiero de las decisiones y tomar decisiones informadas y estratégicas.

La gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo se complementan y potencian mutuamente en la implementación de la estrategia de la organización. Los líderes efectivos deben ser capaces de traducir la estrategia en acciones concretas y asignar recursos de manera efectiva para lograr los objetivos y metas establecidos. La toma de decisiones financieras es esencial para asignar recursos de manera efectiva y maximizar el valor para los accionistas, mientras que el liderazgo efectivo es esencial para inspirar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización.

3.5.2 Ejemplos de aplicación integrada de estas áreas en la práctica gerencial

La integración de la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo es esencial para el éxito de cualquier organización. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo estas áreas se pueden aplicar de manera integrada en la práctica gerencial:

Planificación estratégica y presupuestaria: La planificación estratégica implica establecer objetivos y metas a largo plazo para la organización, mientras que la planificación presupuestaria implica asignar recursos financieros para lograr esos objetivos. La integración de estas dos áreas es esencial para asegurar que la organización tenga los recursos necesarios para lograr sus metas a largo plazo. Por ejemplo, una empresa puede establecer una meta estratégica de expandirse a nuevos mercados internacionales. La planificación presupuestaria debe tener en cuenta los costos asociados con la expansión, como la investigación de mercado, la contratación de personal adicional y la adquisición de nuevos equipos. El liderazgo efectivo es esencial para asegurar que todos los departamentos de la organización trabajen juntos para lograr esta meta común.

Evaluación de inversiones: La evaluación de inversiones implica analizar diferentes opciones de inversión y seleccionar la que ofrezca el mayor retorno para la organización. La integración de la gestión estratégica y la toma de decisiones financieras es esencial para asegurar que las inversiones se alineen con los objetivos a largo plazo de la organización. Por ejemplo, una empresa puede estar considerando invertir en una nueva línea de productos. La evaluación financiera debe tener en cuenta el costo de la inversión, el potencial de ingresos y el riesgo asociado. Sin embargo, la decisión final debe estar guiada por la estrategia a largo plazo de la empresa y cómo la nueva línea de productos se alinea con esa estrategia. El liderazgo efectivo es esencial para asegurar que todos los departamentos de la organización trabajen juntos para evaluar y seleccionar la mejor opción de inversión.

Gestión del cambio: La gestión del cambio implica implementar cambios significativos en la organización para mejorar su desempeño y competitividad. La integración de la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo es esencial para asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva. Por ejemplo, una empresa

puede estar considerando implementar un nuevo sistema de gestión de inventario. La evaluación financiera debe tener en cuenta el costo de implementación y el potencial de ahorro de costos. Sin embargo, la decisión final debe estar guiada por la estrategia a largo plazo de la empresa y cómo el nuevo sistema se alinea con esa estrategia. El liderazgo efectivo es esencial para asegurar que todos los departamentos de la organización trabajen juntos para implementar el cambio de manera efectiva y para gestionar cualquier resistencia al cambio.

Desarrollo de talento: El desarrollo de talento implica identificar y desarrollar el potencial de los empleados para mejorar el desempeño y la competitividad de la organización. La integración de la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo es esencial para asegurar que el desarrollo de talento se alinee con los objetivos a largo plazo de la organización. Por ejemplo, una empresa puede identificar la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en sus gerentes. La evaluación financiera debe tener en cuenta el costo de la capacitación y el potencial de retorno de la inversión. Sin embargo, la decisión final debe estar guiada por la estrategia a largo plazo de la empresa y cómo el desarrollo de habilidades de liderazgo se alinea con esa estrategia. El liderazgo efectivo es esencial para asegurar que los gerentes se comprometan con el desarrollo de habilidades y para crear un ambiente de trabajo que fomente el aprendizaje y el crecimiento.

Gestión de crisis: La gestión de crisis implica responder a eventos inesperados que puedan afectar negativamente el desempeño y la competitividad de la organización. La integración de la gestión estratégica, la toma de decisiones financieras y el liderazgo efectivo es esencial para asegurar que la organización pueda responder de manera efectiva a una crisis. Por ejemplo, una empresa puede enfrentar una crisis de reputación debido a un producto defectuoso. La evaluación financiera debe tener en cuenta el costo de la retirada del producto y cualquier compensación a los clientes afectados. Sin embargo, la decisión final debe estar guiada por la estrategia a largo plazo de la empresa y cómo la gestión de la crisis se alinea con esa estrategia. El liderazgo efectivo es esencial para asegurar que todos los departamentos de la organización trabajen juntos para responder a la crisis de manera efectiva y para restaurar la confianza de los clientes y otras partes interesadas.

CAPITULO IV: PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES

4.1 Introducción al plan de seguimiento y evaluación

4.1.1 Explicación de la importancia de medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas

La medición del progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas es un aspecto crucial en cualquier programa de capacitación o desarrollo. Esto se debe a que permite evaluar la efectividad del programa y determinar si se están alcanzando los objetivos planteados. Además, la medición del progreso también permite identificar fortalezas y debilidades en el aprendizaje de los participantes, lo que a su vez permite ajustar el programa para adaptarlo mejor a sus necesidades.

Medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas es importante porque les brinda a ellos y a los instructores una retroalimentación valiosa sobre su desempeño. Esta retroalimentación puede ser utilizada para identificar áreas en las que se necesita más práctica o atención, y también puede ser utilizada para reconocer logros y celebrar el progreso. Al proporcionar retroalimentación regular y precisa, los participantes pueden sentirse más motivados y comprometidos con el programa de capacitación.

Además, medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas es importante porque permite a las organizaciones evaluar el retorno de la inversión (ROI) del programa de capacitación. Al medir el progreso y el desempeño de los participantes antes y después del programa, las organizaciones pueden determinar si el programa ha tenido un impacto positivo en el desempeño laboral y si ha generado un retorno de la inversión adecuado.

Otra razón por la que es importante medir el progreso de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas es porque permite a las organizaciones identificar tendencias y patrones en el desempeño de los participantes. Al analizar los datos recopilados

durante el proceso de medición, las organizaciones pueden identificar áreas en las que los participantes consistentemente tienen dificultades y áreas en las que consistentemente tienen éxito. Esta información puede ser utilizada para mejorar el programa de capacitación y para desarrollar estrategias de aprendizaje más efectivas.

4.1.2 Presentación del objetivo del plan de seguimiento y evaluación

El objetivo del plan de seguimiento y evaluación es asegurar que el programa de desarrollo de habilidades específicas esté logrando los resultados esperados y que los participantes estén progresando adecuadamente en el desarrollo de las habilidades deseadas. Este plan busca medir y evaluar el progreso de los participantes a lo largo del tiempo, identificando fortalezas y áreas de mejora, y proporcionando retroalimentación valiosa para ajustar el programa y garantizar su efectividad.

El plan de seguimiento y evaluación también tiene como objetivo recopilar datos y métricas relevantes que permitan medir el impacto del programa en el desempeño laboral de los participantes y en los resultados de la organización. Esto permitirá a la organización tomar decisiones informadas sobre la continuación o modificación del programa, así como identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas en otros programas de desarrollo.

Además, el plan de seguimiento y evaluación busca asegurar la adaptabilidad del programa a las necesidades cambiantes de los participantes y de la organización. Al medir el progreso y evaluar el impacto del programa, se pueden identificar nuevas necesidades y desafíos que requieran ajustes en el programa para garantizar su relevancia y efectividad continua.

El plan de seguimiento y evaluación también tiene como objetivo fomentar la responsabilidad y la transparencia en la implementación del programa. Al establecer métricas claras y medibles, se puede evaluar el desempeño del programa y de los participantes de

manera objetiva y transparente, lo que a su vez permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas si es necesario.

4.2 Diseño del Plan de Seguimiento y Evaluación

4.2.1 Definición de las habilidades específicas a evaluar

La definición de las habilidades específicas a evaluar es un paso crucial en el plan de seguimiento y evaluación del desarrollo de habilidades. Estas habilidades deben estar alineadas con los objetivos del programa y ser relevantes para el desempeño laboral de los participantes. A continuación, se presentan algunas habilidades específicas que pueden ser evaluadas en diferentes programas de desarrollo:

Habilidades técnicas: Estas habilidades se refieren a la capacidad de realizar tareas específicas relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, en un programa de desarrollo para ingenieros, se pueden evaluar habilidades técnicas como el diseño de sistemas, la programación, el análisis de datos, entre otras.

Habilidades blandas: Estas habilidades se refieren a las habilidades interpersonales y de comunicación que son necesarias para trabajar eficazmente en equipo y liderar proyectos. Por ejemplo, en un programa de desarrollo para líderes, se pueden evaluar habilidades blandas como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, entre otras.

Habilidades de aprendizaje: Estas habilidades se refieren a la capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones y desafíos. Por ejemplo, en un programa de desarrollo para emprendedores, se pueden evaluar habilidades de aprendizaje como la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, entre otras.

Habilidades de gestión: Estas habilidades se refieren a la capacidad de gestionar recursos y procesos para lograr objetivos específicos. Por ejemplo, en un programa de desarrollo para gerentes, se pueden evaluar habilidades de gestión como la planificación estratégica, la toma de decisiones financieras, la gestión de proyectos, entre otras.

Habilidades de liderazgo: Estas habilidades se refieren a la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. Por ejemplo, en un programa de desarrollo para líderes, se pueden evaluar habilidades de liderazgo como la visión estratégica, la comunicación efectiva, la motivación, entre otras.

Es importante tener en cuenta que la selección de las habilidades específicas a evaluar dependerá del objetivo del programa y de las necesidades de los participantes. Una vez definidas las habilidades a evaluar, se deben establecer métricas claras y medibles para evaluar el progreso y el desempeño de los participantes en cada una de estas habilidades.

4.2.2 Selección de las herramientas y métodos de evaluación a utilizar

La selección de las herramientas y métodos de evaluación a utilizar es un paso clave en el plan de seguimiento y evaluación del desarrollo de habilidades específicas. Existen diversas herramientas y métodos que pueden ser utilizados para evaluar el progreso de los participantes, y es importante seleccionar aquellos que sean adecuados para las habilidades específicas que se están evaluando, así como para el contexto y los recursos disponibles.

Evaluación cuantitativa: Este método implica la recolección y análisis de datos numéricos para medir el progreso de los participantes. Las herramientas de evaluación cuantitativa pueden incluir pruebas estandarizadas, encuestas, cuestionarios y evaluaciones de desempeño. Estas herramientas son útiles para medir habilidades específicas que pueden ser cuantificadas, como el conocimiento técnico o la eficiencia en la realización de tareas.

Evaluación cualitativa: Este método implica la recolección y análisis de datos no numéricos, como comentarios, observaciones y opiniones. Las herramientas de evaluación cualitativa pueden incluir entrevistas, grupos focales, evaluaciones de desempeño basadas en competencias y observaciones en el lugar de trabajo. Estas herramientas son útiles para evaluar habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Autoevaluación: Este método implica que los participantes evalúen su propio progreso y desempeño. Las herramientas de autoevaluación pueden incluir cuestionarios, diarios de aprendizaje y evaluaciones de desempeño. Este método es útil para fomentar la reflexión y la responsabilidad personal en el proceso de aprendizaje.

Evaluación entre pares: Este método implica que los participantes evalúen el desempeño de sus compañeros. Las herramientas de evaluación entre pares pueden incluir evaluaciones grupales, retroalimentación entre pares y evaluaciones de desempeño. Este método es útil para fomentar la colaboración y el aprendizaje entre pares.

Evaluación del desempeño en el trabajo: Este método implica la evaluación del desempeño de los participantes en el lugar de trabajo. Las herramientas de evaluación del desempeño en el trabajo pueden incluir observaciones en el lugar de trabajo, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de supervisores y colegas. Este método es útil para evaluar la aplicación práctica de las habilidades adquiridas en el programa de desarrollo.

4.2.3 Establecimiento de los indicadores de progreso y los estándares de desempeño esperados

Los indicadores de progreso y los estándares de desempeño esperados son fundamentales en el plan de seguimiento y evaluación del desarrollo de habilidades específicas, ya que permiten medir y evaluar el avance y el logro de los objetivos planteados en el programa. A continuación, se presentan algunos aspectos importantes a considerar en el establecimiento de estos indicadores y estándares:

Definición clara de los objetivos: Para establecer indicadores y estándares de desempeño adecuados, es necesario tener una definición clara y precisa de los objetivos del programa. Estos objetivos deben estar alineados con las habilidades específicas que se desean desarrollar y deben ser medibles y cuantificables.

Selección de indicadores relevantes: Los indicadores de progreso deben ser relevantes para medir el logro de los objetivos planteados y deben estar relacionados con las habilidades específicas que se están evaluando. Por ejemplo, si se está evaluando la habilidad de comunicación efectiva, un indicador relevante podría ser el número de presentaciones efectivas realizadas por el participante.

Establecimiento de estándares de desempeño: Los estándares de desempeño esperados deben ser claros, medibles y alcanzables, y deben estar relacionados con los

objetivos del programa. Estos estándares deben ser establecidos antes del inicio del programa y deben ser comunicados claramente a los participantes.

Uso de métricas cuantitativas y cualitativas: Los indicadores y estándares de desempeño pueden ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de la naturaleza de las habilidades que se están evaluando. Las métricas cuantitativas, como porcentajes y puntuaciones, son útiles para medir el progreso en habilidades específicas, mientras que las métricas cualitativas, como la retroalimentación y la observación, son útiles para evaluar habilidades más subjetivas.

Seguimiento y evaluación continuos: El establecimiento de indicadores y estándares de desempeño es solo el primer paso en el proceso de seguimiento y evaluación. Es importante realizar un seguimiento continuo del progreso de los participantes y evaluar periódicamente su desempeño en comparación con los estándares establecidos. Esto permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, y ajustar el programa según sea necesario para garantizar su efectividad.

Indicadores

Indicadores	Formula
Tasa de Participación	$\# \text{ empleados participantes} / \# \text{ empleados elegibles} \times 100$
Nivel de satisfacción	Puntuación del 1 al 5
Retención de empleados	$\text{Total, empleados} - \text{Total bajas} / \text{Total empleados} \times 100$
Aumento de las ventas	$\text{Ventas del año pasado} - \text{ventas de año actual} / \text{por ventas del año pasado} \times 100$
Satisfacción del cliente	$\text{número de clientes encuestados} \div \text{número total de personas que respondieron la encuesta como satisfecho} \times 100$

Fuente: elaboración propia

4.3 Implementación del Plan de Seguimiento y Evaluación

4.3.1 Explicación de cómo se llevará a cabo la recolección de datos

La recolección de datos es un paso fundamental en el proceso de seguimiento y evaluación del desarrollo de habilidades específicas. Para llevar a cabo esta tarea, se deben

establecer métodos y herramientas adecuadas que permitan obtener información precisa y confiable sobre el progreso de los participantes. A continuación, se explican algunos aspectos importantes a considerar en la recolección de datos:

Selección de la muestra: La muestra debe ser representativa del grupo de participantes que se está evaluando. Se deben considerar factores como el tamaño de la muestra, la diversidad de los participantes y la relevancia de los datos que se quieren obtener.

Selección de las herramientas de recolección de datos: Las herramientas de recolección de datos deben ser adecuadas para las habilidades específicas que se están evaluando. Algunas de las herramientas más comunes son las encuestas, las entrevistas, las observaciones directas, las pruebas de desempeño y los portafolios.

Diseño de las herramientas de recolección de datos: Las herramientas de recolección de datos deben ser diseñadas cuidadosamente para obtener información precisa y relevante. Se deben considerar aspectos como el formato, el lenguaje, la duración y la claridad de las preguntas o tareas.

Capacitación de los evaluadores: Los evaluadores deben estar capacitados para utilizar las herramientas de recolección de datos de manera adecuada. Se deben establecer criterios claros y consistentes para la evaluación y se deben proporcionar instrucciones detalladas sobre cómo utilizar las herramientas.

Análisis de los datos recolectados: Los datos recolectados deben ser analizados de manera adecuada para obtener información útil sobre el progreso de los participantes. Se deben utilizar métodos estadísticos y cualitativos para analizar los datos y se deben presentar los resultados de manera clara y comprensible.

4.3.2 Presentación del cronograma de seguimiento y evaluación

El cronograma de seguimiento y evaluación es una herramienta fundamental para garantizar la efectividad del plan de desarrollo de habilidades específicas. A continuación, se presenta una explicación detallada de cómo se llevará a cabo la recolección de datos en cada una de las etapas del cronograma:

Etapa de diagnóstico	En esta etapa se recopilará información sobre las habilidades específicas que se desean desarrollar en los participantes, así como sobre su nivel actual de desempeño en dichas habilidades. Para ello, se utilizarán herramientas como encuestas, entrevistas y pruebas diagnósticas. La duración de esta etapa será de dos semanas	Dos meses
Etapa de diseño del plan de desarrollo	Una vez identificadas las habilidades específicas a desarrollar y el nivel actual de desempeño de los participantes, se procederá a diseñar el plan de desarrollo. En esta etapa se definirán los objetivos, las estrategias y las actividades a realizar para lograr el desarrollo de las habilidades específicas.	Un mes
Etapa de implementación del plan de desarrollo:	En esta etapa se llevarán a cabo las actividades definidas en el plan de desarrollo. Se realizará un seguimiento continuo del progreso de los participantes mediante la recolección de datos a través de herramientas como encuestas, entrevistas y observaciones directas	Un año
Etapa de retroalimentación y mejora continua:	Una vez evaluado el progreso de los participantes, se realizará una retroalimentación individual y grupal sobre los resultados obtenidos. Además, se identificarán áreas de mejora para el plan de desarrollo y se establecerán acciones correctivas y preventivas. La duración de esta etapa será de una semana.	1 mes

En total, el cronograma de seguimiento y evaluación tendrá una duración de doce meses, durante las cuales se llevarán a cabo las diferentes etapas descritas anteriormente. Es importante mencionar que el cronograma podrá ser ajustado de ser necesario, de acuerdo con las necesidades y características específicas de los participantes y del programa.

4.3.3 Definición de los roles y responsabilidades de los involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación

El proceso de seguimiento y evaluación requiere de la participación de diferentes actores, cada uno con roles y responsabilidades específicas. A continuación, se presentan los roles y responsabilidades de los involucrados en este proceso:

Coordinador del programa: Es el responsable de liderar el proceso de seguimiento y evaluación, asegurando que se cumplan los objetivos y metas establecidas. Sus responsabilidades incluyen la planificación, coordinación y supervisión de las actividades de seguimiento y evaluación, así como la comunicación de los resultados a los diferentes actores involucrados.

Equipo de seguimiento y evaluación: Está conformado por profesionales con conocimientos y habilidades en la recolección, análisis e interpretación de datos. Sus responsabilidades incluyen la definición de los indicadores y estándares de desempeño, la selección de las herramientas y métodos de evaluación, la recolección y análisis de datos, y la elaboración de informes de seguimiento y evaluación.

Facilitadores y capacitadores: Son los responsables de impartir las sesiones de capacitación y acompañar a los participantes en el desarrollo de las habilidades específicas. Sus responsabilidades incluyen la planificación y preparación de las sesiones de capacitación, la entrega de contenidos teóricos y prácticos, y el acompañamiento y retroalimentación a los participantes en el proceso de aprendizaje.

Participantes: Son los beneficiarios directos del programa de desarrollo de habilidades específicas. Sus responsabilidades incluyen la participación en las sesiones de capacitación, la realización de las actividades y tareas asignadas, y el compromiso con el proceso de seguimiento y evaluación.

Tomadores de decisiones: Son los actores que utilizan la información generada en el proceso de seguimiento y evaluación para tomar decisiones informadas y ajustar el programa de desarrollo de habilidades específicas. Sus responsabilidades incluyen la revisión y análisis de los informes de seguimiento y evaluación, y la toma de decisiones basadas en la evidencia generada.

Es importante que cada uno de los actores involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación conozca y comprenda sus roles y responsabilidades, así como las de los demás actores, para asegurar una coordinación y colaboración efectiva en el logro de los objetivos y metas establecidas.

4.4 Análisis y retroalimentación de los resultados

4.4.1 Explicación de cómo se analizarán los resultados de la evaluación

Una vez recolectados los datos a través de las diferentes herramientas y métodos de evaluación, es necesario analizarlos para obtener información valiosa sobre el progreso y desempeño de los participantes en el desarrollo de habilidades específicas. A continuación, se explican los pasos a seguir para analizar los resultados de la evaluación:

Organización de los datos: Los datos recolectados deben ser organizados de manera clara y sistemática para facilitar su análisis. Se debe crear una base de datos o una hoja de cálculo que permita ordenar la información por participante, por habilidad específica y por fecha de evaluación.

Cálculo de los indicadores de progreso: Con base en los datos recolectados, se deben calcular los indicadores de progreso establecidos previamente. Estos indicadores permitirán medir el avance de los participantes en el desarrollo de las habilidades específicas y comparar su desempeño con los estándares de desempeño esperados.

Análisis estadístico: Para obtener información más precisa y confiable, se pueden realizar análisis estadísticos de los datos recolectados. Estos análisis pueden incluir cálculos de promedios, desviaciones estándar, correlaciones y análisis de varianza, entre otros.

Interpretación de los resultados: Una vez obtenidos los resultados del análisis estadístico, se deben interpretar para identificar patrones, tendencias y diferencias significativas en el

desempeño de los participantes. Esta interpretación debe hacerse en función de los objetivos del programa y de los estándares de desempeño esperados.

Presentación de los resultados: Los resultados de la evaluación deben ser presentados de manera clara y comprensible para los diferentes actores involucrados en el programa. Esta presentación puede incluir gráficos, tablas y otros elementos visuales que faciliten la comprensión de la información. Además, se deben proporcionar recomendaciones y sugerencias para mejorar el programa y el desarrollo de habilidades específicas de los participantes.

4.4.2 Presentación de los mecanismos de retroalimentación a los participantes y al equipo de gestión del programa

La retroalimentación es un elemento clave en el proceso de seguimiento y evaluación, ya que permite a los participantes conocer su desempeño y áreas de mejora, así como al equipo de gestión del programa identificar fortalezas y debilidades en la implementación de este. A continuación, se presentan los mecanismos de retroalimentación que se utilizarán en el programa:

Retroalimentación individual a los participantes: Después de cada evaluación, los participantes recibirán una retroalimentación individual sobre su desempeño en las habilidades específicas evaluadas. Esta retroalimentación se proporcionará en una reunión individual con el evaluador, quien explicará los resultados obtenidos, destacará los logros alcanzados y proporcionará recomendaciones para mejorar en las áreas de oportunidad.

Retroalimentación grupal a los participantes: Adicionalmente a la retroalimentación individual, se realizarán sesiones de retroalimentación grupal con todos los participantes del programa. En estas sesiones se compartirán los resultados generales del proceso de evaluación, se identificarán las fortalezas y áreas de mejora del grupo, y se proporcionarán recomendaciones para mejorar el desempeño en las habilidades específicas evaluadas.

Retroalimentación al equipo de gestión del programa: El equipo de gestión del programa también recibirá retroalimentación sobre el desempeño general del programa y la efectividad de las estrategias implementadas. Esta retroalimentación se proporcionará a través de informes periódicos que incluirán los resultados generales del proceso de evaluación, así como recomendaciones para mejorar la implementación del programa.

Retroalimentación entre pares: Se fomentará la retroalimentación entre pares, ya que esta es una herramienta valiosa para el aprendizaje y la mejora continua. Los participantes tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias y retroalimentarse mutuamente sobre su desempeño en las habilidades específicas evaluadas.

Seguimiento y monitoreo continuo: El proceso de seguimiento y evaluación no termina con la entrega de los resultados de la evaluación. Se realizará un seguimiento y monitoreo continuo del desempeño de los participantes y del programa en general, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias implementadas si es necesario.

La retroalimentación es un elemento clave en el proceso de seguimiento y evaluación, ya que permite a los participantes conocer su desempeño y áreas de mejora, así como al equipo de gestión del programa identificar fortalezas y debilidades en la implementación de este. Los mecanismos de retroalimentación antes mencionados permitirán asegurar la efectividad y adaptabilidad del programa, así como fomentar el aprendizaje y la mejora continua de los participantes.

4.4.3 Definición de las acciones de mejora que se implementarán en función de los resultados obtenidos

Una vez analizados los resultados de la evaluación, es necesario definir las acciones de mejora que se implementarán para mejorar el desempeño de los participantes en las habilidades específicas evaluadas. Estas acciones deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y oportunas (SMART, por sus siglas en inglés), y deben estar orientadas a abordar las debilidades y fortalezas identificadas durante el proceso de evaluación.

En primer lugar, se deben priorizar las acciones de mejora en función de su impacto y factibilidad. Para ello, se puede utilizar una matriz de priorización que considere aspectos como el costo, el tiempo, los recursos disponibles y el impacto esperado en el desempeño de los participantes.

En segundo lugar, se deben definir las responsabilidades y plazos para la implementación de cada acción de mejora. Es importante asignar un responsable claro para

cada acción y establecer fechas límite realistas para su implementación. Además, se debe asegurar que los participantes y el equipo de gestión del programa estén informados y comprometidos con las acciones de mejora definidas.

En tercer lugar, se deben implementar las acciones de mejora definidas y monitorear su progreso. Es importante llevar un registro de las acciones implementadas y evaluar periódicamente su impacto en el desempeño de los participantes. Además, se debe asegurar que las acciones de mejora sean sostenibles en el tiempo y se integren a los procesos regulares del programa.

En cuarto lugar, se debe evaluar el impacto de las acciones de mejora implementadas y ajustarlas si es necesario. Para ello, se pueden utilizar indicadores de desempeño similares a los utilizados en la evaluación inicial, así como otras herramientas de seguimiento y evaluación. Si se identifican nuevas áreas de mejora, se debe repetir el ciclo de priorización, definición, implementación y evaluación de acciones de mejora.

En quinto lugar, se debe compartir los resultados y lecciones aprendidas con los participantes y el equipo de gestión del programa, así como con otros actores relevantes. Esto permitirá mejorar la transparencia y la rendición de cuentas del programa, así como identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora para futuras implementaciones del programa.

4.5 Adaptabilidad y Mejora Continua del Plan de Seguimiento y Evaluación

4.5.1 Explicación de cómo se asegurará la adaptabilidad del plan de seguimiento y evaluación a las necesidades cambiantes de los participantes y del programa

Para asegurar la adaptabilidad del plan de seguimiento y evaluación a las necesidades cambiantes de los participantes y del programa, se deben considerar las siguientes estrategias:

Revisión y actualización periódica del plan: El plan de seguimiento y evaluación debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurar que siga siendo relevante y efectivo. Esta revisión debe incluir una evaluación de las necesidades cambiantes de los participantes y del programa, así como de los avances en la metodología de seguimiento y evaluación.

Flexibilidad en la selección de herramientas y métodos de evaluación: Es importante seleccionar herramientas y métodos de evaluación que sean flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de los participantes y del programa. Esto permitirá ajustar la evaluación a medida que se identifiquen nuevas necesidades o se presenten cambios en el programa.

Involucramiento de los participantes en el proceso de evaluación: El involucramiento de los participantes en el proceso de evaluación puede ayudar a identificar nuevas necesidades y preferencias, así como a asegurar que la evaluación sea relevante y útil para ellos. Se pueden utilizar diferentes estrategias para involucrar a los participantes, como encuestas, grupos focales, entrevistas, entre otras.

Monitoreo continuo del programa: El monitoreo continuo del programa permite identificar cambios y tendencias en las necesidades de los participantes y en el desempeño del programa. Esta información puede ser utilizada para ajustar el plan de seguimiento y evaluación y para tomar decisiones informadas sobre la adaptación del programa.

Comunicación y retroalimentación constante: La comunicación y retroalimentación constante entre el equipo de seguimiento y evaluación, los participantes y el equipo de gestión del programa es fundamental para asegurar la adaptabilidad del plan. Esta comunicación debe ser clara, oportuna y efectiva, y debe incluir información sobre los resultados de la evaluación, las acciones de mejora implementadas y las necesidades cambiantes de los participantes y del programa.

4.5.2 Presentación de los mecanismos de mejora continua del plan de seguimiento y evaluación

Para garantizar la efectividad y pertinencia del plan de seguimiento y evaluación, es necesario establecer mecanismos de mejora continua que permitan identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en su implementación. A continuación, se presentan algunos mecanismos de mejora continua que pueden ser considerados:

Revisión y actualización periódica del plan: Es importante revisar y actualizar el plan de seguimiento y evaluación de manera periódica, con el fin de asegurar que siga siendo relevante y útil para el logro de los objetivos del programa. Esta revisión puede realizarse anualmente o cada vez que se presenten cambios significativos en el programa o en el contexto en el que se desarrolla.

Retroalimentación de los participantes y del equipo de gestión: La retroalimentación de los participantes y del equipo de gestión del programa es una fuente valiosa de información para identificar áreas de mejora en el plan de seguimiento y evaluación. Se pueden establecer mecanismos de retroalimentación formal, como encuestas o grupos focales, o informal, a través de reuniones periódicas con los participantes y el equipo de gestión.

Análisis de los resultados de la evaluación: El análisis de los resultados de la evaluación permite identificar fortalezas y debilidades en el plan de seguimiento y evaluación, así como en el programa en sí. Es importante realizar un análisis detallado de los resultados, identificando tendencias, patrones y áreas de oportunidad para la mejora.

Monitoreo y evaluación del proceso de seguimiento y evaluación: Además de evaluar los resultados del programa, es importante monitorear y evaluar el proceso de seguimiento y evaluación en sí. Esto permite identificar aspectos como la eficiencia en la recolección de datos, la calidad de la información recolectada, la pertinencia de los indicadores y estándares de desempeño, entre otros.

Capacitación y desarrollo del equipo de seguimiento y evaluación: La capacitación y desarrollo del equipo de seguimiento y evaluación es fundamental para garantizar la calidad y pertinencia del plan. Se pueden establecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades específicas para el equipo de seguimiento y evaluación, con el fin de mejorar su desempeño y asegurar la efectividad del plan.

CAPITULO V: DISEÑO DE MÓDULOS ESPECÍFICOS PARA LA SUCESIÓN DE COLABORADORES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA

Un modelo de Sucesión se refiere al conjunto de acciones y estrategias diseñadas para garantizar la continuidad y estabilidad de la entidad en caso de la salida o incapacidad de los miembros de la Junta de Directores, Alta Gerencia y personal clave. La estructuración del Plan de Sucesión incluye la identificación y desarrollo de las personas identificadas como sucesores potenciales, la definición de roles y responsabilidades, el establecimiento de políticas y procedimientos de sucesión, la capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores, incluyendo las acciones a tomar ante eventuales ausencias, planificadas o no, de los incumbentes de las posiciones claves.

El objetivo principal de un modelo de sucesión es asegurar que la entidad siga operando sin interrupciones en caso de la salida o incapacidad de miembros de la Junta de Directores, Alta Gerencia y personal clave, garantizando así la continuidad del negocio y la protección de los depositantes, mediante la programación del relevo ordenado de los recursos humanos e identificado y desarrollando al personal interno con el potencial para ocupar posiciones claves, siendo este uno de los elementos primordiales de la gobernabilidad corporativa.

Los planes de sucesión garantizan la fortaleza institucional y la continuidad exitosa de la entidad, al definir las condiciones de permanencia en los puestos directivos y gerenciales, y al preparar adecuadamente a los colaboradores con potencial para ocupar una posición clave cuando ésta quede vacante.

A continuación, se presentan las políticas y procedimientos relativos al modelos de Sucesión de esta institución, el cual forma parte del Marco de Gobierno Corporativo de la entidad.

Objetivos

- a) Describir las políticas y procedimientos para llevar a cabo modelo de sucesión y el desarrollo de la carrera profesional basado en la promoción de competencias y en la polifuncionalidad de los recursos humanos que permitan garantizar que la institución cuente con el talento humano idóneo para ocupar los puestos claves que contribuyan a su continuidad.

- b) Asegurar la continuidad del adecuado funcionamiento de la Junta de Directores, mediante la identificación y selección de suplentes ante eventos de salida permanente, programada o no de alguno de sus miembros, asegurando su cualificación a nivel individual y colectiva, incluyendo los requerimientos mínimos en cuanto a su composición, conforme a las disposiciones establecidas en los Estatutos Sociales y las normativas vigentes.

- c) Asegurar el establecimiento de procedimientos adecuados para la identificación de sucesores potenciales de posiciones claves en la entidad.

- d) Establecer lineamientos para asegurar el desarrollo sistemático de los sucesores potenciales, a los fines de asegurar su idoneidad al momento en que deba ocurrir su transición a posiciones claves.

- e) Asegurar que los planes de capacitación y desarrollo aprobados para los colaboradores identificados como sucesores potenciales se correspondan con sus necesidades.

5.1 Políticas sobre sucesión de posiciones claves.

El establecimiento del modelo de sucesión conlleva la identificación de sucesores potenciales de posiciones claves, debiendo apoyarse en las políticas y procedimientos para la evaluación de idoneidad, reclutamiento y selección, promociones y asensos, capacitación y desarrollo del personal, junto a un adecuado esquema de compensación y beneficios.

El proceso de definición del plan de sucesión a seguir es el siguiente:

Identificación	Documentación	Desarrollo	Transición	Evaluación
Posiciones Claves Corto/Mediano Plazo	Competencias Requeridas	Desarrollo de Sucesores	Transición de los Sucesores	Evaluación de Idoneidad
Sucesores Potenciales y Competencias Requeridas			Transferencia de Conocimientos	

Los colaboradores que ocupen posiciones claves son responsables de contribuir a la capacitación y entrenamiento de los sucesores potenciales.

Una vez ocurra un evento de sucesión y se proceda a designar a los sucesores potenciales en las correspondientes posiciones claves, se deberá notificar a la Superintendencia de Bancos, atendiendo a las disposiciones normativas vigentes.

La designación, dependerá de la preparación académica, comportamiento y resultados de la evaluación de la idoneidad del colaborador. Adicionalmente, la designación de los sucesores potenciales se apoyará en la evaluación realizada por la Gerencia de Talento Humano y Bienestar, considerando:

El “Resumen de Ponderación de los Factores de Evaluación” – Anexo 1

El “Desglose de Factores de Evaluación” – Anexo 2

La designación de un colaborador como sucesor potencial para una posición clave no garantiza que el mismo deba ser designado de manera automática en una posición clave. Se aplicarán los procesos normales de evaluación y selección basados en el mérito personal de cada colaborador y las políticas de promociones y ascensos vigentes.

Los resultados de la evaluación de los colaboradores serán registrados en el Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional, donde serán identificados:

- La información personal del colaborador.
 - El nivel de dominio o desarrollo de cada factor de desarrollo evaluado, así como el nivel deseado.
 - Las acciones pautadas para cubrir la brecha de dominio.
 - La fecha objetivo en que cada acción pautada debe tener un estatus completado.
 - Tiempo estimado en que el plan deberá estar completado.
 - Fecha de la próxima revisión.
-
- El avance en los planes de capacitación y desarrollo deberá ser revisados como parte de la evaluación de idoneidad ejecutada anualmente, mediante la presentación de evidencia de progreso por parte de los colaboradores.
 - La Gerencia de Gestión del Talento y Bienestar deberá mantener el inventario actualizado de los colaboradores identificados como sucesores potenciales (Mapa de Sucesores).
 - Los colaboradores identificados como sucesores potenciales deberán firmar un acuerdo y compromiso de confidencialidad de las informaciones obtenidas durante su permanencia.
 - Las actividades propias de la coordinación de la identificación de las propuestas de sucesores potenciales, para fines de su presentación al Comité de Nombramientos y Remuneraciones, realizada entre la Gerencia de Gestión del Talento y Bienestar, la Gerencia General y el personal que ocupa posiciones claves, deberá considerar las posibles necesidades de dotación de

personal, atendiendo al incremento en la carga laboral de las distintas áreas provocado por la implementación del Plan Estratégico o por la implementación de modificaciones en la estructura organizacional.

5.2 Planes de capacitación y desarrollo profesional

a) Las acciones pautadas para cubrir las brechas de habilidades y competencias podrán incluir, sin estar limitados a, las siguientes actividades:

- Entrenamiento o capacitación formal.
- Asignación de responsabilidades adicionales como parte de la ejecución de proyectos.
- Entrenamiento cruzado u oportunidades para actuar en el rol u otros roles similares.
- Cobertura de vacaciones, licencias o permisos de puestos identificados.
- Provisión de responsabilidades adicionales para desarrollar habilidades/ confianza; y/o formación "en el trabajo" planificada.
- Plan de acompañamiento o mentoría.

El Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional deberá considerar el lapso previsto para la ocurrencia del evento de sucesión (corto/mediano plazo).

El costo de ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional para los sucesores potenciales correrá al 100% por parte de la institución.

La Gerencia de Gestión del Talento y Bienestar deberá presentar al Comité Ejecutivo y al de Nombramientos y Remuneraciones, el plan de capacitación y desarrollo a llevar a cabo por cada uno de los sucesores potenciales.

La presentación los Planes de Capacitación y Desarrollo ante el Comité de Nombres y Remuneraciones, deberá estar acompañada de las estimaciones presupuestarias para su ejecución. Se considerará como estimación presupuestaria, al monto que potencialmente costaría la ejecución de los citados planes, no representando la definición del presupuesto real requerido para los fines, considerando que la ejecución de los planes puede tomar más de un año.

La Gerencia de Talento Humano y Bienestar deberá mantener un registro de los colaboradores que ocupen posiciones claves y miembros de la Junta de Directores cuya edad alcanzará el límite establecido en los próximos cinco (5) años, como un mecanismo de control para prever posibles eventos de sucesión. Adicionalmente, deberá considerar colaboradores que ocupen posiciones claves que presenten los requerimientos mínimos para optar por una pensión del régimen contributivo (vejez/discapacidad) conforme a la Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. Para los fines deberá utilizar la Matriz de Control de Vulnerabilidad y Nivel de Preparación para Ocupar Posiciones Claves.

Los Planes de Capacitación y Desarrollo deberán incluir iniciativas propias de la transferencia de conocimientos desde el colaborador que ocupe la posición clave al identificado como sucesor potencial. Las iniciativas a tomar para promover la transferencia de conocimientos desde el colaborador que ocupa la posición clave hacia el sucesor potencial deberán incluir:

Atender las responsabilidades propias de la posición clave durante las vacaciones, licencias o permisos del colaborador que ocupe la posición clave, a los fines de que el sucesor potencial tenga la oportunidad de desempeñar la posición temporalmente, permitiendo identificar posibles brechas de habilidades y/o conocimientos técnicos que deban ser incluidos como parte de su plan de capacitación y desarrollo profesional.

Acompañar, ocasional o regularmente, al colaborador que ocupa la posición clave a las reuniones o eventos con la Gerencia General o comités de apoyo a la Alta Gerencia o de la Junta de Directores donde el colaborador que ocupa la posición clave tenga participación.

Otras que se determinen atendiendo a la naturaleza y complejidad de la posición clave.

5.3 Diseños específicos de la Ponderación de factores de evaluación

Perfil	Factor	Impacto	Impacto ponderado	Peso General
Perfil Duro	Formación	35%	25%	70%
	Experiencia	40%	28%	
	Capacitación	15%	11%	
	Conocimiento	10%	7%	
Perfil Blando	Competencias cognitivas	50%	15%	30%
	Competencias conductuales	50%	15%	
	Competencias emocionales (personalidad)	0%	0%	

5.4 Desgloses de factores de evaluación

Perfil	Factor	Grados vinculados al puesto				Impacto
Perfil Duro	Formación: Formación vinculada al puesto evaluado.	Estudios de Postgrado				25%
		Carrera Completa				20%
		Tecnología / Egresado				15%
		Técnico				10%
		Bachiller				5%
	a) Experiencia: experiencia requerida en funciones similares o relevantes para el puesto crítico.	Tiempo Acumulado (A)		Puestos relevantes ocupados (B)		28% ©*
		5 años >	100%	Todos	100%	
		4 años	80%	La mayoría	75%	
		3 años	60%	La mitad	50%	
		2 años	40%	Menos de la mitad	25%	
		1 años	20%	Algunos	5%	
		0 años	0%	Ningunos	0%	
b) * Se combina el tiempo acumulado (A), los puestos						

	<i>relevantes ocupados (B) y la puntuación máxima posible (C) para calcular el puntaje acumulado por experiencia (A*B*C)</i>						
	Capacitación: Capacitación vinculada a la misión del puesto en los últimos 5 años	Más de 175 horas				11%	
		Entre 140– 175 horas				7%	
		Entre 70 – 105 horas				5%	
		Menos de 35 horas				2%	
	Conocimientos: Proporción de los conocimientos exigidos para realizar las actividades esenciales del puesto.	Todos los conocimientos exigidos para la actividad esencial (100%)					6%
		La mayoría de los conocimientos exigidos por las actividades esenciales (75%)					4%
		Algunos conocimientos requeridos por las actividades esenciales (25%)					2%
		Ninguno de los conocimientos requeridos (0%)					0%
						70%	
Perfil Blando	Competencias cognitivas: Habilidades relacionadas con el procesamiento de la información, esto es la atención, percepción, memoria, resolución de problemas, comprensión, establecimientos de analogías	50%		15%		30%	
	Competencias conductuales: son aquellas que engloban ciertas habilidades y conductas que suelen ser reveladas en el ámbito laboral, así como en la orientación de los logros personales	50%		15%			
	Competencias emocionales y de personalidad: Describen la capacidad que tiene una persona para identificar, expresar y regular sus emociones.	0%		0%			
	<i>La puntuación en este grupo de competencias no es puntuable.</i>						

5.5 Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional

Fecha				
Identificación				
Nombre				
Puesto				
Departamento				
Factor de desarrollo	Nivel de dominio / Desarrollo		Acción putada	Fecha objetivo
	Nivel actual	Nivel deseado		
Formación				
Conocimiento A				
Conocimiento B				
Conocimiento C				
Entrenamiento / Capacitación requerida				
Competencia Cognitiva 1				
Tiempo total estimado				
Observaciones				
Incluir: Actividades para la transferencia de conocimientos, asignación de responsabilidades adicionales, entrenamiento cruzado, plan de acompañamiento o mentoría (las que correspondan).				

5.6 Mapa de sucesores

ID Empleado	Nombre	Fecha de ingreso	Puesto Origen (Actual)			Posición Clave		
			Departamento	Puesto	Antigüedad en puesto	Departamento	Puesto	Vacante Corto/Mediano Plazo

5.7 Matriz de Control de Vulnerabilidad y Nivel de Preparación para Ocupar Posiciones

Claves

Posición Clave	Sucesor Potencial	Vulnerabilidad de la Posición			Ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo		
		Vacante en Menos de 1 año	Vacante entre 1 y 3 años	Vacante en + de 3 años	Completo Actualmente o en Menos de 1 año	Completo entre 1 y 3 años	Completo en + de 3 años

5.8 Perdidas asociadas a la salida de un personal Clave del área de negocios

Cuando un personal del área de negocios sale de la entidad, por fuga de talento, es decir que este se va a otra institución financiera, se dejan de generar unas ganancias, estas dependerán de la cartera que este personal maneje. A continuación, se presenta un análisis de esta situación, solo tomando en cuenta 60 días sin este personal con dos carteras (consumo y AH), solo en estas dos cartera, lo dejado de percibir ronda los RD\$ 250,550 en 60 días, con un solo personal clave de esta área

<u>Dimensión</u>	<u>Und</u>	<u>Valor</u>
Cartera Consumo	DOP	1,551,109
Tasa Ingresos Financieros	%	21%
Tasa de inversiones	%	9%
Gastos Financieros	DOP	139,600
Margen Financiero	%	12%

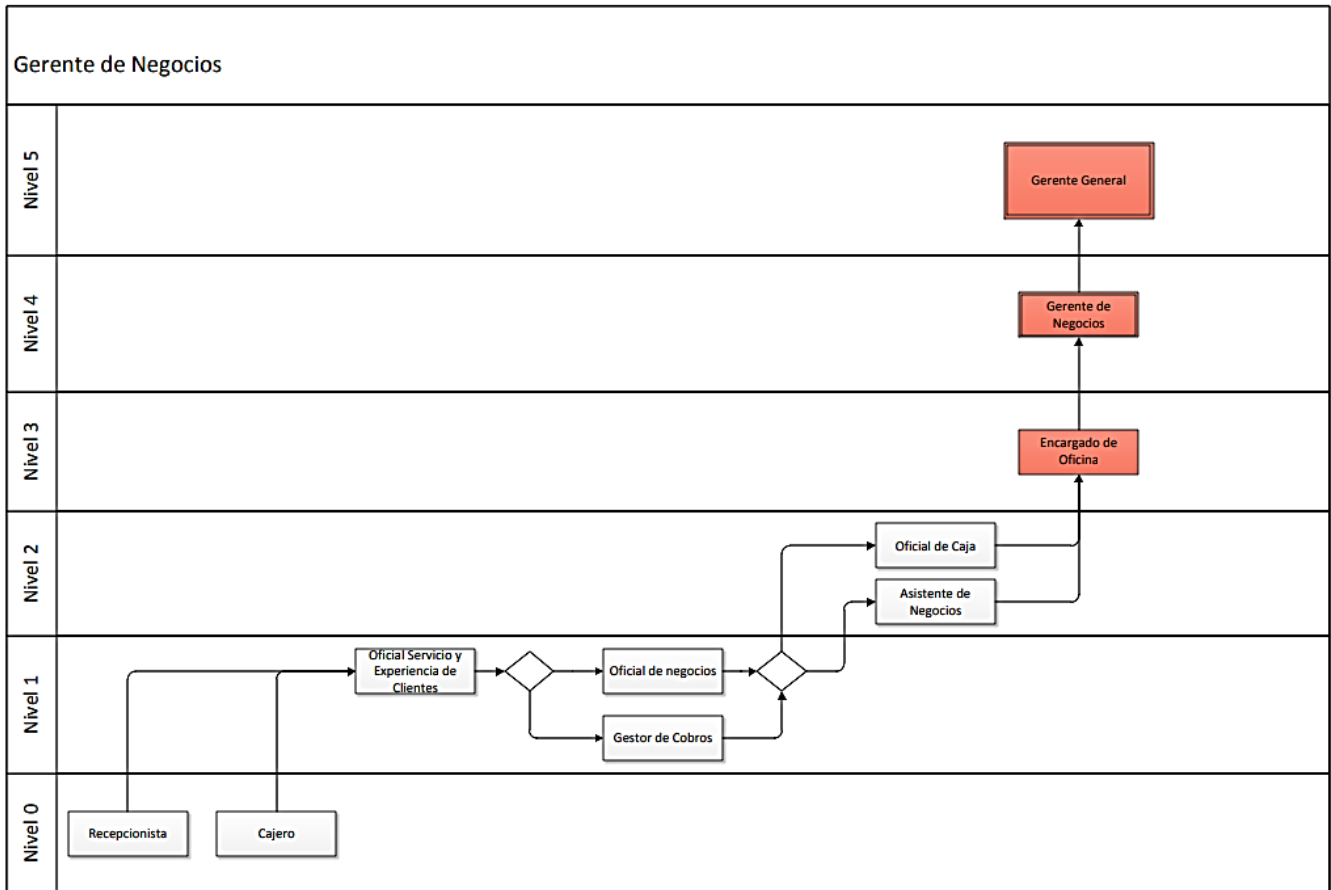
Margen Financiero	DOP	186,133
Ingresos Operacionales	%	0%
Ingresos Operacionales	DOP	-
Gastos Operativos	%	10%
Gastos Operativos	DOP	32,573
Otros gastos	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
Utilidad neta	DOP	153,560

Dimensión	Und	Valor
Cartera AH	DOP	1.330.450
Tasa inversión	%	9%
Ingresos Financieros	DOP	119.740
Tasa de captaciones	%	0,81%
Gastos Financieros	DOP	10.777
Margen Financiero	%	8%
Margen Financiero	DOP	108.964
Ingresos Operacionales	%	0%
Ingresos Operacionales	DOP	-
Gastos Operativos	%	10%
Gastos Operativos	DOP	11.974

Otros gastos	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
-	DOP	
Utilidad neta	DOP	96.990

A continuación, se presentan, parte de la ruta de sucesión de la gerencia de negocios:

5.9 Ruta de sucesión de la gerencia



CAPÍTULO VI: FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA EN ACTIVIDADES PRÁCTICAS Y COLABORATIVAS

Para poder garantizar una participación de todos los involucrados en la gerencia de negocios, se necesita empoderamiento de parte de los líderes y establecer un plan de comunicación alineado a los beneficios de establecer un plan de capacitación enfocado en esta gerencia, en este se debe establecer la importancia de este programa de capacitación, impacto en la sucesión de puestos claves y beneficios para el colaborador.

La comunicación es el mecanismo esencial que debe ser entendida como un elemento de gestión que contribuye, por un lado, a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales. La misma ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de la Unidad de Apoyo a la Gerencia son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Este plan pretende definir los canales de comunicación existentes, así como mejorar el uso de estos con la consiguiente eliminación de barreras, de manera que, la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la organización. Ahora bien, este plan sólo tendrá éxito si los profesionales lo entienden, lo asumen y se involucran.

6.1 Estrategias de comunicación interna

La estrategia de comunicación hace referencia a la manera en que se deben llevar a cabo las acciones de divulgación y notificación concebidas en el presente plan y como consecuencia de este. La estrategia diseñada para la institución se define como integral, que abarca todos los canales de comunicación disponibles en la institución. La estrategia de comunicación interna de la institución estará orientada desde un enfoque mixto de medios y canales:

- **Canales Digitales**, haciendo énfasis en el uso de los recursos tecnológicos y diferentes ordenadores. Dentro de los canales digitales a ser utilizado para la implementación del Plan de Comunicación Corporativa, tenemos:
- **Página Web:** Documento electrónico que contiene información digital de la empresa, la cual puede venir dada por datos visuales y/o sonoros, o una mezcla de ambos, a través de textos, imágenes, gráficos, audio o vídeos. El mismo será utilizado para publicar informaciones generales de la institución, actividades, eventos, logros, documentos de uso público, vacantes etc.
- **Correo Electrónico:** Medio digital de comunicación interna y externa, el cual será utilizado para informar y divulgar información a unos o varios remitentes. Es de carácter formal y sirve como acuse de recibo.
- **WhatsApp Business:** Plataforma de mensajería instantánea que permite una comunicación ágil y eficaz. En ella se pueden crear grupos, auto respondedores, envíos de informaciones masivas. Permite un servicio al cliente interno ágil y de calidad.
- **Microsoft Teams:** Plataforma para realizar reuniones y capacitaciones virtuales.
- **Intranet:** Plataforma digital para el almacenamiento divulgación de informaciones publicas
- **Mailing:** Formato de envío de información de manera recurrente y masiva.
- **Medios Convencionales (Físicos)**, específicamente en todo lo relacionado con lo visual, específicamente todos los recursos físicos que se puedan utilizar para una gestión estratégica de comunicación. A continuación, se definen los canales físicos que serán utilizados para la gestión de la comunicación corporativa interna.

- **Murales Informativos:** Medio de comunicación físico y visual que permite informar de manera masiva en forma gráfica y específica sobre informaciones de interés general. El mismo se actualiza mensualmente, y sirve para promover la cultura organizacional a través de imágenes y mensajes ilustrados.
- **Circular:** Documento escrito que sirve para comunicar el mismo mensaje a varios destinatarios. En el caso de la institución, las circulares representan el medio de comunicación formal en el cual se notifican noticias, informaciones importantes, etc.
- **Letreros:** Conjuntos breves de palabras escritas que sirven para dar una indicación, aviso, señalización o noticia de un lugar, de una función o de una cosa. Frases colocadas en un lugar visible para hacer un anuncio o una indicación. Para llamar la atención de los colaboradores, se utilizan letras con diferentes tamaños, colores y diseños, además de dibujos alegóricos al contenido del letrero.

6.2 Plan de comunicación programa de capacitación gerencia de negocios

¿Qué comunicamos?	Objetivo	Remitente	Destinatario	Método de Comunicación	Frecuencia
Lanzamiento del programa de capacitación	Informar a los relacionados, creando expectativas y despertando el interés	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	Todos los colaboradores del área de negocios	Intranet, Murales/ Letreros, /Boletines / Mailing /Documentos físicos / Página Web	Al inicio del programa
Inicio de programa a través de sesiones informativas para explicar objetivos del programa alcance, beneficios etc.	Proporcionar una visión general del programa	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	Involucrados	Reuniones	Mensual /Trimestral
Material promocional, carteles y banners digitales que resalten aspectos del	Reforzar el mensaje de programa de capacitación mediante material visual, atractivos	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	Involucrados	Documento físico /Mailing / Intranet / Correo electrónico / Página Web	Mensual

programa de capacitación	y llamativo				
Cronograma de capacitación	Informar a los involucrados fechas de las capacitaciones	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	involucrados	Documento Virtual / Intranet / Correo electrónico	Al inicio del programa / mensual
Boletín de noticias interno	Compartir historias de éxitos e implementaciones de conocimientos adquiridos en el programa	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	Todos los colaboradores	Correo Electrónico/Instagram, LinkedIn	Bimensual
Encuestas de retroalimentación entrenamientos	Recopilar comentarios y sugerencias de mejoras de los participantes.	Gerencia del Talento Humano y Bienestar	Todos los colaboradores	Google Forms	Al finalizar cada capacitación

Fuente: elaboración propia

6.3 Propuesta de diseño de un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios de una institución financiera para el periodo 2024-2025

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2024-2025			INSTITUCIÓN FINANCIERA								
No.	Tema Capacitación	Objetivo/ Competencia a desarrollar	Participantes	Facilitador		Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable	Costo
				Int.	Ext.						
Propuesta de diseño de un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios de la de una institución financiera para el periodo 2024-2025											US\$10,000.00
1	Liderazgo vs jefatura	Desarrollar habilidades de liderazgo sólidas y efectivas en el contexto de los negocios. / Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocios Encargados de Oficina de Negocios Encargado de Recaudo y Fidelización Encargado de Operaciones sucursales Coordinador de Negocios 		X	2024-2025	Coaching	3 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	

			<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de tarjeta de negocios 								
2	Gestión estratégica en la gerencia de negocios	Desarrollar e implementar planes estratégicos efectivos en el contexto de los negocios. /Pensamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Negocios • Encargados de Oficina de Negocios • Encargado de Recaudo y Fidelización • Encargado de Operaciones sucursales • Coordinador de Negocios • Encargado de tarjeta de negocios 		X		Casos prácticos y simulaciones	6 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$4,000.00
3	Toma de decisiones financieras (presencial)	Brindarle los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Negocios 	X	X		Mentoring.	3 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$2,500.00

		estratégicas en el ámbito financiero de la empresa. / Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de Oficina de Negocios • Encargado de Recaudo y Fidelización • Encargado de Operaciones sucursales 								
4	Desarrollo de líderes potenciales	Brindarle los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para identificar, desarrollar y retener a los líderes potenciales dentro de la organización, asegurando así la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa. / Liderazgo para planes de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Negocios • Oficial de negocios • Oficial de servicio y experiencia del cliente • Oficial de caja 		X		Talleres prácticos.	3 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$2,500.00
5	Liderazgo y gestión estratégica	Brindarte una experiencia de aprendizaje interactiva y dinámica, que te permita	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros • Gestor de cobros 	X							

		aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos en los módulos anteriores. Liderazgo para planes de sucesión									
6	Toma de decisiones financieras enfocada al servicio al clientes	Cómo desarrollar habilidades prácticas en liderazgo y gestión estratégica, toma de decisiones. / Pensamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Negocios • Oficial de negocios • Oficial de servicio y experiencia del cliente • Oficial de caja • Cajeros Gestor de cobros		X		Taller prácticos	1 mes	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$3,000.00
8	Comunicación asertiva	Fomentar el uso de la comunicación asertiva, como una habilidad de solución de problemas, así medir el impacto de esta forma de comunicar en la estrategia de negocios. / Comunicación	Todos los colaboradores del área de negocios		X		Talleres prácticos	2 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$2,500.00

10	Pensamiento Analítico y sistémico	Desarrollar los principales comportamientos que se deben aplicar y fortalecer para pensar analíticamente, que permita conocer cómo solucionar problemas de forma analítica, utilizando diferentes técnicas, estrategias y orientaciones. /Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Negocios • Encargados de Oficina de Negocios • Encargado de Recaudo y Fidelización • Encargado de Operaciones sucursales 		X			2.5 meses	Oficina Principal	Departamento de Gestión Humana	US\$2,500.00
----	-----------------------------------	---	--	--	---	--	--	-----------	-------------------	--------------------------------	--------------

Presupuesto:

El presupuesto total del programa será de USD 30,000, distribuidos de la siguiente manera:

- Honorarios de facilitadores: USD 26,000
- Materiales didácticos y de apoyo: USD 500
- Plataforma virtual: USD 1,000
- Instalaciones: USD 0.00
- Otros gastos: USD 2,500

Retorno de la inversión con la propuesta de este programa:

Año 2022-2023		Año 2024-2025	
Indicadores	medidas	Indicadores esperados 2024	Indicadores esperados 2025
Puntaje en evaluación de competencias	72 puntos	85puntos	90 puntos
Encuesta de satisfacción	68 puntos	80 puntos	85 puntos
Ventas generadas	US\$2.5 MILLONES	US3 MILLONES	US\$3.5 MILLONES
Rotación colaboradores	20%	16%	12%

Con este programa se pretende aumentar con la retención de empleados debido a un mejor liderazgo, si se disminuye la tasa de rotación en 4% el primer año, y tomando en cuenta que los costos asociados a contratación de un colaborador son en promedio de R\$14,409.00:

Pasos	Costo
Publicidad LinkedIn	\$1,740.00
Costo horas hombre selección	\$2,098.00
Costo horas entrevista supervisor	\$3,671.00
Evaluaciones psicométricas	\$700.00
Onboarding	\$3,200.00
Formalización legal	\$3,000.00
	\$14,409.00

Si se reduce esta rotación en un 8% (10 colaboradores) en el primer año, estaríamos hablando de un ahorro de \$144,099.00

Con relacion a las ventas, si lo dejado de percibir cuando un gestor de negocio no está laborando es **RDS 250,550.00** por 60 días, quiere decir que por 1 año la empresa dejara de ganar **RDS1,503,300.00** solo con un solo gestor, calculemos la retención de este personal de 10 colaboradores sería un aumento en las ventas de la cantidad mencionada anteriormente, solo tomando en cuenta la referencia de esta posición con solo dos tipos de carteras.

Recomendaciones.

La Gerencia del Talento humano deberá actualizar las necesidades de capacitación específicas de esta gerencia, pues el sector financiero es muy cambiante y constantemente se añaden procesos nuevos que deben incorporarse a las practicas del área de negocios.

Los lideres de área deberán identificar habilidades de su equipo, así como oportunidades y evidenciarlas al departamento de talento humano, esto sin la necesidad de esperar el próximo año, esto garantizara que todos los colaboradores que pertenezcan a la gerencia de negocios estén actualizados y entrenados conforme cambien las exigencias del mercado.

Se deben incluir herramientas tecnológicas que apoyen a este plan, al igual que evaluar contantemente la satisfacción de las existentes para realizar los cambios oportunos y garantizar que se cierren las brechas existentes en la competencias y de desempeño de la gerencia de negocios.

Realizar un proceso de seguimiento a largo plazo para garantice que este programa de capacitación continúe siendo relevante y actualizados en el sector financiero.

Se recomienda dar seguimiento constante al programa presentado de acuerdo a los tiempo definidos en el mismo, de eta forma mitigar cualquier riesgo asociado al no cumplimiento del cronograma planteado; se recomienda elaborará matriz de riesgo con el posible plan B ante un incumpliendo de las fechas o personal que no asista a las capacitaciones.

Conclusión

La investigación propone el diseño de un programa de capacitación enfocado en la gerencia de negocios de una institución financiera durante el periodo 2024-2025. El objetivo principal del programa es fortalecer las habilidades y conocimientos de los gerentes en áreas clave de gestión empresarial, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad de la institución en el mercado financiero.

El programa de capacitación se ha desarrollado considerando las necesidades específicas de la institución, basándose en un análisis exhaustivo de las competencias requeridas para una gerencia exitosa en el sector financiero. Se ha identificado la importancia de fortalecer habilidades en áreas como liderazgo, toma de decisiones estratégicas, gestión del riesgo, gestión del talento y desarrollo de negocios.

El diseño del programa de capacitación se ha estructurado en módulos temáticos que abarcan los aspectos clave de la gerencia de negocios. Cada módulo incluye una combinación de sesiones teóricas y prácticas, utilizando metodologías participativas y casos de estudio relevantes para la realidad de la institución. Se fomenta la interacción y colaboración entre los participantes, promoviendo el aprendizaje entre pares y el intercambio de experiencias.

Además, se ha previsto la participación de expertos en cada área temática, quienes serán responsables de impartir las sesiones de capacitación y proporcionar orientación especializada. También se contempla la realización de actividades de seguimiento, como talleres de aplicación práctica y evaluaciones periódicas, para garantizar la transferencia efectiva de conocimientos y la adquisición de habilidades por parte de los gerentes.

El programa de capacitación se llevará a cabo a lo largo del periodo 2024-2025, con una duración total de 2 meses. Se establecerá un cronograma detallado que permita la participación de los gerentes sin afectar significativamente sus responsabilidades diarias.

Además, se considerarán diferentes modalidades de capacitación, como sesiones presenciales y virtuales, para adaptarse a las necesidades y disponibilidad de los participantes.

Se espera que la implementación de este programa de capacitación en la gerencia de negocios tenga impactos significativos en la institución. Se espera una mejora en la toma de decisiones estratégicas, una gestión más eficiente del riesgo y una mayor capacidad para identificar oportunidades de negocio. Asimismo, se espera un fortalecimiento del liderazgo y una mayor retención del talento dentro de la institución.

Bibliografía

- ✓ Becerra V. (2017). Revista Mendive, Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>
- ✓ Cárdenas L. (2018). Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/970f326d-3f8a-4433-81b9-e829679fdfe2/content>
- ✓ Clavería T. (2024). El método por evaluación de opciones reales. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/565/retrieve>
- ✓ de transformación organizacional. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16589/Mej%EDaEspitiaOscarDaniel2017.pdf;jsessionid=B3180992B25CE6EAB4BB9E6040CBB592?sequence=1>
- ✓ Durán d. (2017). Gestión estratégica de la empresa. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30842/6/la_gestion_estراتيجية_de_la_empresa.pdf
- ✓ García B. (2019). Evaluación y gerencia participativa de los aprendizajes en el aula. una mirada en la práctica evaluativa en el tiempo. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058003.pdf>
- ✓ García J. (2015). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- ✓ Gómez J. (2016). La comunicación. <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- ✓ González A. (2021). ¿Cómo se desarrollan las competencias de ejecución? <https://www.bloghoptoys.es/como-desarrollar-las-competencias-ejecutivas/>
- ✓ Hechavarría Y. (2019). Revista revista@cigetolguin. Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>

- ✓ Hutchinson S. (2024). El liderazgo, un desempeño efectivo. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- ✓ L. Lazo (2017). Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valor. La importancia de la formación de gerentes educativos en instituciones de enseñanza ecuatoriana. https://www.researchgate.net/publication/319176351_La_importancia_de_la_formacion_de_gerentes_educativos_en_instituciones_de_ensenanza_ecuatoriana
- ✓ Mejía O. (2017). El liderazgo moderno como habilidad gerencial en el proceso. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16589/Mej%EDaEspitiaOscarDaniel2017.pdf;jsessionid=E0299A69CF1AF7D50DCCAC2990C4772E?sequence=1>
- ✓ Méndez E. (2024). Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social Necesidades de ¿capacitación o formación? https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12592004000200006&script=sci_arttext
- ✓ Mezquita R. (2024). ¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- ✓ Mitjana L. (2022), ¿Qué es el pensamiento analítico? <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-el-pensamiento-analitico/>
- ✓ Özkıvanç S. (2019). El concepto de capacitación: una herramienta clave para el éxito empresarial. <https://www.easygenerator.com/es/blog/enfoque-del-aprendizaje/concepto-de-capacitacion/>
- ✓ Pérez M. (2023). Revista Crecer Empresarial: Journal of Management and Development. La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial. <https://core.ac.uk/download/pdf/229710375.pdf>
- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774
- ✓ Rodríguez J. (2020). Toma de decisiones financieras: qué son y tipología más frecuente. <https://www.mundoposgrado.com/toma-de-decisiones-financieras/>

- ✓ Roldán P. (2024). Finanzas: Qué son, tipos y origen. <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- ✓ Ruiz L. Modelo de Gestión por Competencias. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- ✓ Torrez I. (2018). La Importancia de hacer una Buena Evaluación de Capacitación. <https://iveconsultores.com/evaluacion-de-capacitacion/>
- ✓ Velázquez A. (2018). Gestión estratégica: Qué es, ventajas, importancia, ejemplos y etapas. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>