



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Trabajo de Diploma

Título: "Propuesta de capacitación para los Cajeros-Dependientes en La Unidad Comercial "La Gloria" con una visión sociocultural."

Autora: Clara Nivia Quintana Heredia

Tutores: Dra. Esther Hernández Moreno

Lic. Yuliet Navarro Valdespino

Curso 2011- 2012

"Año 54 de la Revolución"

Declaratoria de Autoridad

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios de la Especialidad de Licenciatura en Estudios Socioculturales, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que sean convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicidad sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor.

Información Científico- Técnica

Nombre y Apellidos. Firma

Computación

Nombre y Apellidos. Firma

Firma del tutor.

Pensamiento

Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad.

Albert Einstein

Dedicatoria

A mi hijo y mi esposo, por llenar mi vida de felicidad, por su comprensión y ayuda incondicional.

Agradecimientos

A mi hijo, mi esposo y mi madre

*A los profesores de la carrera, sin cuya ayuda no hubiera llegado
hasta aquí*

*A mi familia por su apoyo, a mis compañeros de trabajo, en especial
a Dasiel*

A mis tutoras, Esther y Yuliet

A todos los que de una forma u otra me ayudaron en estos 6 años

A Gisela, Marisel y Greta.

Resumen

La capacitación es un proceso de orden cultural y social de prioridad para la evolución del comportamiento y la actitud de los trabajadores. Se hace necesario además, para llevar a cabo la misma una correcta identificación de las necesidades de aprendizaje de los implicados y discernir los planes y métodos pedagógicos a emplear. Con el aumento de la competencia entre las empresas comerciales en el contexto económico actual, se hace cada vez más importante el papel que juega la capacitación de los empleados de las organizaciones para lograr un desempeño laboral lo más acorde posible con los objetivos de las empresas. En las empresas comercializadoras de Cuba debido a las grandes limitaciones económicas, además de la importancia planteada, la capacitación, también es vital para el incremento de las ventas fundamentalmente de productos nacionales. Es por ello que el presente estudio, tiene como objetivo fundamental la propuesta de un Plan Capacitación para los Cajeros-Dependientes en La Unidad Comercial "La Gloria" con una visión sociocultural para aumentar el nivel cultural y el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes, trabajadores que tienen una influencia directa sobre el rendimiento económico de la unidad y por el papel que tienen como imagen de las Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD Caribe). Como resultado de la investigación, se identificaron las necesidades de aprendizaje y las deficiencias en el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes y en función de las mismas se elaboró un Plan de Capacitación que consta de 13 acciones de corte económico y sociocultural.

Abstract

Training is a process of cultural and social order of priority for the evolution of behavior and attitude of workers. It is necessary also to carry out the same a correct identification of learning needs of those involved and discern the plans and teaching methods to use. With increasing competition between commercial enterprises in the current economic climate, it becomes increasingly important role of employee training organizations for a job performance as possible consistent with the objectives of companies. Marketers in Cuba, because of the severe economic constraints, besides the importance raised, training is also vital for increasing sales mainly domestic products. That is why this study's main purpose is a Training Plan proposal for ATM-Dependent in Commercial Unit La Gloria, with a sociocultural vision to increase the cultural level and the job performance of ATM-Dependent, workers that have a direct influence on the economic performance of the unit and their role as image of the Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD), (hard-currency stores). As a result of the investigation, were identified learning needs and deficiencies in work performance of ATM-Dependent and according to them was developed a training plan consisting of 13 actions of economic and sociocultural court.

Contenido

<i>Introducción</i>	10
<i>Capítulo I</i>	16
La capacitación y el desempeño laboral desde una visión sociocultural.	16
1.1Capacitación, aspectos socioculturales.	16
1.1.1 Elementos básicos.	16
1.1.2 Las necesidades de capacitación y Desempeño Laboral.....	23
1.1.3 Plan de Capacitación.....	29
1.1.4 Etapas de gestión de capacitación.....	32
1.2 La capacitación en Europa.....	34
1.3 La capacitación en Cuba.....	36
1.4 La Capacitación en Cienfuegos.....	37
<i>Capítulo II</i>	40
Fundamentos Metodológicos de la Investigación	40
2.1 Metodología	40
2.2Tipo de Estudio	41
2.3 Población y Muestra.....	42
2.4 Metodología- Método y Técnicas	42
2.5 Conceptualización de las unidades de análisis.	45
2.6 Operacionalización.....	46
<i>Capítulo III</i>	48
3.1 Caracterización de la Unidad Comercial La Gloria, TRD Caribe Cienfuegos.	48

3.2 Determinar las necesidades de orden cultural y social, y las deficiencias en el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria. ..	54
3.3 Propuesta de un Programa de Capacitación de orden cultural y social, dirigido a los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria.....	64
<i>Conclusiones</i>	73
<i>Recomendaciones</i>	74
<i>Anexos</i>	76
Anexo #1. Guía de Análisis de Documentos.....	76
Anexo #2. Competencias de técnicas comerciales y actividades de promoción.....	77
Anexo #3. Esquema de la Unidad Comercial “La Gloria”.	78
Anexo #4. Plan de Capacitación UC “La Gloria”	78
Anexo #5. Guía de Entrevista a Especialistas de la Unidad Comercial La Gloria TRD Cienfuegos.	79
Anexo #6. Cuestionario a los Cajeros Dependientes de la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe.....	80
Anexo #7. Resultados Analíticos	85

Introducción

En los momentos en los cuales se hace necesario el aumento del rendimiento de los trabajadores para elevar la productividad y las ventas en el sector comercial, la capacitación de los trabajadores es un punto que ayudará a alcanzar este objetivo. La competencia entre las organizaciones ha obligado a la adopción de sistemas de capacitación constantes, para mantener a los recursos humanos en condiciones de realizar la labor que su puesto de trabajo les exige de la manera más profesional posible.

En las tiendas recaudadoras de divisas se hace prioritario perfeccionar el trabajo de los Cajeros-Dependientes ya que son la imagen de las unidades y son a través de los cuales los clientes se relacionan con la organización, para disminuir las afectaciones en los indicadores económicos, los errores en las máquinas registradoras, y promover la venta de productos nacionales o aquellos que sufran de un lento movimiento, para lo cual se debe dotar a los trabajadores de esta área de las herramientas de marketing, merchandising, idioma y transacciones comerciales necesarias y acorde con los momentos actuales. Para realizar esta tarea se hace necesario diseñar un Plan de Capacitación que se ajuste a las necesidades reales de los trabajadores y de la administración de las unidades comerciales.

En el funcionamiento de las organizaciones se hace necesario gestionar a los trabajadores, para ello es preciso garantizar las contrapartidas administrativas y contractuales inherentes a esas funciones, hay que permitir que los obreros se expresen en una actividad colectiva compartida. Con mira en el futuro hay que tener en cuenta la evolución probable de la organización, lo que implica afinar en

lo que se refiere a los empleos, cualificaciones o formas de compromiso, mediante un mínimo de gestión previsional.

La capacitación es un proceso de comunicación en el cual intervienen elementos como los emisores, receptores, objetivos y realimentación. El alumno a medida que va recibiendo mensajes también los emite, por lo que la capacitación es algo más que una simple emisión de información por parte del profesor, ya que es un proceso de comunicación interactivo. El sujeto capacitador debe tener en cuenta que lo que vale es lo que entiende el receptor, y que no hay que perder de vista que el alumno tiene una buena parte de responsabilidad en los conocimientos que adquiere.

La capacitación es un medio y no un fin en sí mismo, su valor está relacionado con la calidad de los objetivos que se fijan y de las acciones que de ellos se derivan. Conviene ponderar su oportunidad, realizarla en el momento adecuado y hacerla atractiva. Para implicar a las personas, sobre todo a las responsables operativos de quienes se van a formar, conviene solicitar su participación desde el momento en que se elabora el plan. Estrechamente relacionada con la estrategia social, la capacitación debe asociarse a la gestión previsional. Tiende a mejorar el potencial de los trabajadores, al mismo tiempo que ayuda actualizar las competencias profesionales.

Es una inversión de la que la empresa espera un beneficio a medio o largo plazo, y cuya rentabilidad debe calcularse. Hay que considerar su calidad comparándola con su costo, y con los presupuestos que se le ha dedicado. La capacitación no debe separarse de las demás decisiones que afectan al personal, hay que acercarla a los sistemas de evaluación, hay que ver hasta qué punto se puede asociar con las decisiones relativas a la remuneración, el cambio de estatuto, y la evolución del trabajo del asalariado, no conviene emplearla como la solución universal a todos los problemas.

Un sistema de capacitación debe conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales. Su fin es mejorar los comportamientos profesionales. En el marco de la gestión previsional, su tarea consiste en conseguir que las competencias de los trabajadores sean cada vez más apropiadas a los objetivos.

La capacitación responde a dos objetivos, el primero se relaciona directamente con la producción, consiste en mantener y desarrollar las cualificaciones del personal, ayudándole a recibir nuevos conocimientos teóricos y prácticos. El segundo objetivo es de orden cultural y social, su fin es hacer modificar el comportamiento y la actitud de los trabajadores, deseando implantar nuevos métodos en el campo de la comunicación, la concertación o la gestión, donde los equipos de trabajo aprendan a elaborar un lenguaje común, intercambiando herramientas y valores, también se puede facilitar las transformaciones internas, mediante una modificación de la representaciones y los enfoques colectivos del cambio.

En esta investigación se recogen los resultados de un estudio cuyo principal objetivo plantea elaborar un Plan de Capacitación desde una visión sociocultural a los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial "La Gloria" TRD Caribe (Tiendas Recaudadoras de Divisas), para lograr un desempeño laboral a partir de las necesidades de aprendizaje de los mismos y que incluya todos los indicadores modernos de un proyecto de esta índole.

Desde el punto de vista estructural el informe que se presenta tiene una introducción, tres capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se abordan los principales presupuestos teóricos de la capacitación y el desempeño laboral, se examina un enfoque teórico acerca del plan de capacitación que permite determinar sus necesidades.

En el capítulo II se presenta la perspectiva metodológica, la que incluye las estrategias seguidas en el trabajo de campo, los procedimientos y hasta la definición de los objetivos. La investigación sigue una línea cualitativa que se concreta en el método fenomenológico, que permite la recogida de información a partir de las técnicas de la entrevista semiestructurada, el cuestionario y el análisis de documento. Una parte de la información se procesa en el SPSS buscando nivel de síntesis de la información.

En el tercer capítulo se examinan los resultados del trabajo de campo, y de la aplicación de la perspectiva metodológica seguida lo que se analiza en correspondencia con el enfoque teórico.

Para la realización de la investigación se emplearon fundamentalmente textos de la "Colección Gestión" de la casa editora Beyrolles de Barcelona, España, que incluyen materiales de importancia para los temas de gestión de recursos humanos y formación de trabajadores en el contexto mundial actual, el tema de capacitación ha sido estudiado por los autores Louart, 2000 y Amat, 2000 pertenecientes a esta colección. Además se utilizaron numerosos trabajos de maestría realizados en la ciudad de Cienfuegos tales como Ferrer, 2010 y Gutiérrez, 2010.

Esta investigación aporta una herramienta de trabajo que permite elevar de manera integral el nivel cultural de los Cajeros-Dependientes, la cual persigue el mejoramiento en su desempeño laboral y el conocimiento sobre tópicos del ámbito histórico-cultural de la ciudad de Cienfuegos. Esta experiencia puede ser extendida a otras entidades de TRD Caribe en la provincia, aunque siempre se debe tener en consideración que los planes de capacitación de las unidades no tienen obligatoriamente que ser iguales, debido a que las necesidades de capacitación de los trabajadores en cada una de ellas pueden ser diferentes. Esta pesquisa sirve de marco para futuras investigaciones sobre la capacitación con

una visión sociocultural en otros puestos de trabajo en TRD Caribe, debido a que es la primera que se realiza con este punto de vista en la corporación.

Capítulo I

La capacitación y el desempeño laboral desde una visión sociocultural.

1.1 Capacitación, aspectos socioculturales.

1.1.1 Elementos básicos.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Esto significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo en que las distintas funciones (incluida la capacitación) interactúan de manera flexible para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son las descripciones y especificaciones de los cargos; las especificaciones de los itinerarios de carrera interna; los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo; el sistema de evaluación del desempeño; y, los expedientes del personal. Bauer, Recuenco, Navarro, Rodríguez, Pavía, Arana, (1998).

Las tres primeras herramientas contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal. El sistema de evaluación del desempeño tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias). La última herramienta contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran,

además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas, su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

En la mayor parte de las organizaciones la formación profesional se ha convertido en una herramienta estratégica. Las exigencias de la competencia y la modernización de la tecnología impulsan hacia el desarrollo de nuevas competencias. Para adaptarse a las necesidades que surgen, los trabajadores deben ampliar sus conocimientos y transformar sus comportamientos. Louart (2000).

Un sistema de capacitación es necesariamente complejo, tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales. Su finalidad es mejorar, frente a un funcionamiento corriente, los comportamientos profesionales y los logros de los equipos de trabajo. En el marco de la gestión previsional, su tarea consiste en conseguir que las competencias de los trabajadores sean cada vez más apropiadas a los objetivos, tanto por sus aptitudes como por su flexibilidad. Este cambio se puede efectuar mediante la formación de expertos en puestos claves, mediante la ayuda técnica a cierto tipo de empleados, o mediante la adquisición por el personal menos calificado, de la cualificación necesaria.

Según Louart (2000), desde el punto de vista económico laboral, la capacitación es fundamental para la adaptación del trabajador. Permite seguir la rápida evolución de las profesiones y las prácticas profesionales. Se puede emplear para anticipar los cambios o para reaccionar de manera inmediata a lo que no se pudo

prever, en este sentido, formar es enseñar a aprender, es preparar a los empleados para determinados cambios en la tecnología.

La capacitación corresponde a dos categorías de objetivos, el primero se relaciona directamente con la producción, consiste en mantener y desarrollar las cualificaciones del personal, ayudándole a recibir nuevos conocimientos teóricos y prácticos, requiere una especial atención a los oficios de rápida evolución.

La segunda categoría de objetivos es de orden cultural y social, su finalidad es hacer evolucionar el comportamiento y la actitud de los trabajadores, deseando implantar nuevos métodos en el campo de la comunicación, la concertación o la gestión, donde los equipos de trabajo aprendan a elaborar un lenguaje común, compartiendo ciertas herramientas y ciertos valores, también se puede facilitar las transformaciones internas, mediante una modificación de las representaciones y los enfoques colectivos del cambio.

Esta categoría tiene una importancia considerable desde el punto de vista de los individuos, algunos están directamente relacionados con los deseos, intereses y motivaciones de los trabajadores, sin que la organización tenga nada que ver en ello, aunque pueden corresponder a la obligación legal de conceder un permiso para esta formación, la cual permitirá a los interesados pedir cosas diferentes, por ejemplo: formarse en ciertos terrenos agradables y gratificantes, realizar ciertas funciones socioculturales sin que haya relación directa con el trabajo, reunirse con compañeros y amigos en una relación más informal o por el contrario, conocer a nuevas personas en un entorno desigual al acostumbrado, esta capacitación no debe separarse de los objetivos de la Organización y puede desarrollarse ofreciendo oportunidades para progresar y perfeccionarse en la profesión.

Cualquier organización se compone de dos sistemas estrechamente relacionados entre sí. Un sistema socioestructural, compuesto por las interacciones de las estructuras formales, estratégicas, políticas y procesos gerenciales, así como de

todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional y un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y lemas; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura).

La definición actual de cultura expresada por Rodríguez (2004) es:

“un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”. (Rodríguez, 2004:27)

En lo anterior la cultura supone tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual por lo que se deben tener en cuenta tres características intrínsecas de lo cultural: Si se comparte socialmente, pues, la cultura no es individual, es por definición social. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. Si requiere aprendizaje, pues, la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, ya que, se recibe mediante la interacción con otros que la poseen proceso al que se le denomina socialización.

Los retos principales para las empresas desde el punto de vista de la capacitación son:

- ❖ Acrecentar la competitividad de la organización, reforzando su potencial técnico y ajustando los saberes teóricos y prácticos de los trabajadores, permite la actualización de las funciones profesionales que se desempeñan en los puestos de trabajo.
- ❖ Garantizar o desarrollar las competencias con motivo de una contratación o un traslado interno o de un ascenso.

- ❖ Prever los esquemas por los que, de manera progresiva o general, se aumentarán los conocimientos para adaptar las cualificaciones del personal a las necesidades de la organización.
- ❖ Poner especial énfasis en las categorías de personal menos cualificado, en la inserción de los jóvenes, en las obligaciones en caso de transformaciones, asociar la capacitación con la comunicación para crear un clima de mayor concertación.
- ❖ Enseñar la organización en su totalidad, explicando sus diversas articulaciones.
- ❖ Aprender a dominar ciertas herramientas de análisis y acción, salvo cuando se trata de facilitar la acción colectiva.
- ❖ Ayudar a los mandos a aumentar sus competencias intelectuales, su cultura y su aptitud para la gestión.

Se hace necesario poder elaborar los objetivos de la capacitación de las empresas en función desde el punto de vista de los trabajadores, por ejemplo, dominar el oficio, prepararse para los cambios profesionales y los traslados internos, desarrollar ciertos conocimientos prácticos en el terreno de las relaciones, la gestión y la dirección empresarial, comprender mejor la organización en la que cada individuo trabaja, reunirse con compañeros y amigos en una relación más amena y formarse en ciertos terrenos agradables y gratificantes o en ciertas funciones socio-políticas sin relación directa con el trabajo. (Louart, 2000)

En Sílices (1996) se precisa que: *“La Capacitación como una actividad planeada, basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén*

necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.” (p.81)

Aquino, Vola, Arecco y Aquino, (1997) sostienen que:

“es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes, es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficacia. Además en correspondencia con sus fases se vincula a la detección de necesidades en el que se clarifican las demandas educativas de prioridad para la empresa, y se necesitan de informaciones para poder diseñarse entre las que se encuentran: ¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?, ¿Dónde debe enseñarse? y ¿Cómo debe enseñarse? Otra es el diseño del programa donde se determinan las estrategias a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo del personal produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (p. 15).

Blake (1997:25) plantea que *“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”.*

El diseño de la capacitación es un proceso complejo, con múltiples elementos a cuidar para poder lograr buenos niveles de calidad. Es normal afirmar que el diseño debe ser integral, partiendo desde el contexto, las necesidades y las competencias hasta la evaluación final, con procedimientos e instrumentos

establecidos para el proceso de aprendizaje. Conviene, sin embargo, entrar al interior de este ciclo. En una revisión de los elementos fundamentales del diseño se pueden nombrar, a nivel inicial general, el análisis del contexto y de las necesidades y la traducción e interpretación de los resultados de estos análisis en un plan de capacitación. A un nivel ya específico dentro del plan, para cada acción pedagógica (curso, seminario, taller, etc.) se debería considerar componentes tales como: la modalidad elegida (presencial o a distancia), el programa de estudio, el cuerpo docente, la metodología, los recursos de aprendizaje (incluyendo todos los materiales escritos y audiovisuales, objetos reales, simuladores, etc.), la gestión administrativa, la infraestructura y el equipamiento, la supervisión, el monitoreo y la evaluación.

Los diversos autores al referirse al diseño de capacitación se hacen interrogantes como estas: ¿cuándo se considerará que un plan de capacitación tiene un buen nivel de calidad?, ¿cuáles deberían ser los contenidos de un buen programa de curso y ¿cómo debería desarrollarse cada uno de ellos?, ¿qué exigencias haremos a los docentes?

Cada acción pedagógica tiene una estrategia inicial de dónde y cómo se va a realizar. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda evitar cuatro deficiencias en la formación de los recursos humanos:

Confiar únicamente en la educación institucionalizada y no considerar las potencialidades de combinar acciones en el terreno, con las empresas, observación del trabajo de los compañeros, etc. Confiar solamente en la formación en el terreno y a través de vías no formales. Existe el peligro evidente de preparar a un trabajador para un tipo de institución y de producción, dejándolo “encasillado” frente a un futuro desempleo e incluso a un cambio tecnológico dentro de la institución. Preparar exclusivamente en aspectos técnicos específicos y no dar formación general. Los trabajadores requieren también calificaciones intangibles tales como: personalidad, adaptabilidad, independencia, responsabilidad y

facilidad de comunicación. Formar exclusivamente para las instituciones grandes y medianas. La formación es un derecho de todos. En el caso de los miembros de instituciones pequeñas y de microempresas, como asimismo de los trabajadores por cuenta propia de cualquier tipo y de los desempleados, corresponde a los poderes públicos, a los sindicatos y a los eventuales futuros empleadores idear soluciones que faciliten la formación. OIT (julio 1992)

Según lo planteado se demuestra la importancia de la capacitación en el desempeño laboral y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La capacitación debe ser una combinación de elementos culturales y económicos para dotar de universalidad a los trabajadores. Para realizar una capacitación eficaz se deben primeramente identificar las necesidades de capacitación de cada empleado.

1.1.2 Las necesidades de capacitación y Desempeño Laboral.

Según Louart, (2000) las necesidades de capacitación se pueden dividir en actuales y futuras. Las primeras pueden ser identificadas mediante el análisis regular de los puestos de trabajo o de las entrevistas periódicas de evaluación de los trabajadores. Los métodos que pueden ser empleados para estos pueden ser la observación detallada de los puestos, la lectura general a partir de los tipos de funciones, las variedades de empleo o grupos socio- profesionales, un inventario de los incidentes críticos y de los problemas de competencias y por último un informe sobre la evaluación de cada trabajador y sus resultados en cuanto a las expectativas de formación.

El referido autor señala que normalmente en las empresas u organizaciones de cierto tamaño el especialista de capacitación puede crear una sesión de trabajo para identificar con antelación las necesidades de capacitación, las capacidades operativas y socio-culturales, con el objetivo de realizar los cambios que se avizoran más probables. Y añade que para la solución de necesidades futuras

estás se pueden dividir en dos grupos, por la intensidad y duración de la formación, y por grupos profesionales.

Por otra parte Guglielmetti y Martínez (1996) El análisis de las necesidades de capacitación es “la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación”(p.75).

Al hablar de desempeño humano, se está aludiendo a un sentido general, sin la rigidez de lo que anteriormente se llamaban áreas de desempeño. El trabajo actual está marcado por un sentido de cambio y de flexibilidad, de modo que el análisis de necesidades debe inscribirse en el marco de esta nueva conceptualización y praxis laboral.

Varios son los beneficios que se logran con el análisis de necesidades, pero hay uno que es considerado como el más significativo y central: el análisis de necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en una organización: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? Y como el análisis debe ser realizado con periodicidad, constituye una oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar.

En un sentido menos general, el análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicaciones técnicas y financieras.

Bartram y Gibson (1995) han ordenado beneficios en una lista, indicando que los beneficios para usted y para su organización pueden ser que: la inversión en capacitación y formación tengan una direccionalidad y una localización. Se pondrán en evidencia las prioridades en necesidades de capacitación de toda la

organización. Se identificarán métodos apropiados para satisfacer estas necesidades. La capacitación será sistemática y planeada, pero lo suficientemente flexible para poder lidiar con los pedidos especiales. Los beneficios de la capacitación se medirán contra los costos iniciales. Se reconocerá la contribución que hace la capacitación al crecimiento y al éxito de la organización”. En algunos de estos puntos parece difícil que el análisis de necesidades pueda por sí solo obtener todos esos logros, pero no podemos dudar de que en todos los casos contribuya efectivamente a ellos.

Guglielmetti y Martínez (1996) resumen los distintos enfoques del análisis de necesidades clasificándolos en dos grandes grupos: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo. El enfoque correctivo analiza las necesidades de los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales, mientras que el prospectivo es más dinámico, porque considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio.

El enfoque correctivo consiste en “identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño”. Para esto se proponen tres métodos: El análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, a través de comparaciones, donde comúnmente se comparan las competencias efectivas de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las competencias deseadas (las tareas que debería ser capaz de realizar); y los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. El análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. La detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos (problemas que pueden surgir relacionados con el desempeño del personal).

Guglielmetti y Martínez, (1996) definen el análisis prospectivo como “prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo (innovaciones tecnológicas y

cambios organizacionales), o los movimientos del personal (transferencias y promociones)”(p.82).

En síntesis, proponen dos métodos dentro del enfoque prospectivo: La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales y el análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización: entradas, transferencias, promociones y salidas.

Un ejemplo de análisis de este tipo a corto plazo podría ser el análisis centrado en las transferencias y promociones de personal para el año siguiente. Un ejemplo a largo plazo podría ser una detección de necesidades de capacitación, en base a la estrategia de crecimiento de la empresa o institución.

Los dos tipos de enfoques se utilizan en las organizaciones en forma sucesiva o a veces hasta simultáneamente. Un ejemplo típico de aplicación del enfoque correctivo es el análisis que surge de la evaluación periódica del desempeño del trabajador. La jefatura que evalúa el desempeño de un trabajador deja usualmente un registro de los principales aspectos positivos y también de las deficiencias o debilidades que se han podido constatar. Este registro puede servir, evidentemente, de base para trabajar necesidades de capacitación en un enfoque más correctivo que prospectivo.

En cuanto a la aplicación del enfoque prospectivo, los ejemplos son múltiples. En lo técnico-asistencial, aparecen cotidianamente necesidades tales como dar a conocer algún nuevo procedimiento o tratamiento o aplicaciones de resultados de investigaciones recientes. Frente a lo desconocido, la necesidad expresada por el trabajador es muy general (requiere tener un procedimiento mejor, un método más eficiente, un tratamiento con menos efectos colaterales, etc.), pero no puede evidentemente solicitar lo que no conoce.

En la práctica, ningún enfoque es puro, de modo que sería más correcto calificar a un determinado análisis como más correctivo que prospectivo, o viceversa. En

rigor, todo análisis correctivo debería tener un elemento de prospección para avanzar en la actualización del trabajador y el progreso del quehacer organizacional. ¿Quién realizará el análisis? La determinación del equipo es importante. En todos los casos, se refiriere a la conducción técnica, ya que el proceso mismo debe ser realizado entre todos, con una importante participación de los trabajadores.

En las organizaciones laborales, el equipo es generalmente liderado por el responsable de capacitación, quien tiene una función de organización, asesoría técnica y coordinación, además trabaja en contacto muy estrecho con los supervisores de línea y, deseablemente, con los trabajadores o sus representantes. En las empresas modernas, los asalariados participan a través de sus asociaciones gremiales y sindicales y también a través de otras formas.

Moderno o no moderno, es claro que la participación de los trabajadores constituye un elemento central y clave para el análisis de las necesidades y las demás fases del diseño de las acciones de capacitación.

Se hace necesario el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa y para apoyar los objetivos estratégicos que la organización ha establecido a mediano y largo plazo. El análisis debe realizarse en los sistemas de organización el cual se enfoca en los objetivos de la organización, establece la filosofía de entrenamiento y verifica los factores de fuerza laboral, planes, eficiencia, y clima organizacional, evalúa los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento y compara otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la empresa, normalmente se sugieren preguntas de control tales como: ¿Existe un sistema documentado de entrenamiento del personal? ¿Está calificado el personal con base en su educación, su experiencia y su entrenamiento? ¿Se desarrollan planes de entrenamiento individual? ¿Se verifican los resultados del entrenamiento mediante pruebas o exámenes al personal? Donde se hace necesario ¿Está

certificado el personal para tareas específicas? ¿Se mantienen los registros del entrenamiento actualizados?

También debe analizarse el sistema de recursos humanos, con lo cual se verifica si estos son suficientes cualitativa y cuantitativamente, para desarrollar las actividades actuales y futuras de la organización, y se analiza el funcionamiento organizacional. Igualmente deben analizarse operaciones y sistemas, en el cual se enfoca solo a nivel de individuo, se realiza un estudio de los cargos con base en los requisitos que el cargo le exige al ocupante, es útil para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y personalidad exigidas para el desempeño eficaz del cargo.

Las técnicas más empleadas para la determinación de las necesidades de capacitación son: encuestas, evaluaciones de desempeño, entrevistas a jefes, pruebas técnicas para determinar las competencias, descripciones de puestos de trabajos, planes de trabajo de las diversas áreas, plan de objetivos de entrenamiento, reuniones interdepartamentales, resultados de los exámenes de selección de empleados, entrevistas de salida, informes periódicos de la empresa o departamentos.

De acuerdo con los criterios de los autores estudiados anteriormente, la autora precisa al Desempeño Laboral como: el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas, está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. Es un proceso dinámico y flexible realizado

en un corto plazo de tiempo mediante el cual se trata de maximizar el desempeño laboral de los trabajadores, con el interés de cumplir con los objetivos de la organización y que depende del nivel de conocimiento teóricos y prácticos individuales de cada sujeto sobre la labor que desarrolla.

Después de realizado un estudio sobre el diagnóstico de las necesidades de capacitación se hace imprescindible consultar los criterios de entendidos sobre la elaboración de un Plan de Capacitación eficiente, que englobe parámetros culturales y sociales

1.1.3 Plan de Capacitación.

Una vez analizadas las necesidades y confirmadas como necesidades reales de capacitación, ellas deberán ser traducidas en objetivos de aprendizaje para cuyo logro habrá que desencadenar un proceso de identificación de estrategias de intervención.

Decididas las estrategias, esto dará origen a un conjunto de acciones pedagógicas que genéricamente se denominan cursos y que serán organizados en un Plan de Capacitación.

Los contenidos usuales de un Plan de Capacitación pueden ser: introducción, antecedentes, justificación/síntesis del análisis de necesidades, objetivos, líneas de acciones pedagógicas a implementar, acciones pedagógicas de cada línea (aspectos educativos, aspectos administrativos), número total de participantes por línea y por acción, presupuesto, prioridades.

Al respecto Chiavenato, (1994) y en concordancia con la propuesta de Plan de Capacitación - define que la capacitación: “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del

ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos” (p.32). Con esto se evidencia un consenso general entre diferentes autores acerca de los intereses y resultados que se persiguen con la capacitación.

La idea de ordenar los resultados del análisis de necesidades en líneas de acción, obedece al interés de categorizar las necesidades y clarificar en la organización cuáles son los grupos mayores de ellas. Las divisiones más obvias son en técnico-asistencial y gestión. Dentro de cada aspecto pueden señalarse líneas de acción tales como, por ejemplo, una línea de desarrollo personal y social, una línea instrumental de aprendizaje de lenguajes (informática, inglés, etc.).

Para cada línea normalmente se sugieren acciones pedagógicas. La expresión no es casual, sino intencionada en función de que capacitación no puede ser sinónimo de curso. Muchas son las formas distintas en que se puede capacitar, en este sentido, se denominan como acciones pedagógicas una variedad de estrategias presenciales y a distancia, con distintos grados de formalización, con elementos de asistencia técnica y consultaría en el trabajo, etc.

Un método pedagógico puede definirse como un conjunto de reglas y principios normativos sobre los cuales descansa la enseñanza, es decir un método pedagógico consiste en una forma de ordenar la actividad docente para conseguir los objetivos que se han definido. Según Amat, (2000) los métodos pedagógicos pueden clasificarse, según la forma de razonamiento, en métodos deductivos e inductivos, según la actividad de los alumnos, en métodos pasivos y activos, y según el trabajo de los alumnos, en trabajo individual, colectivo y mixto. Los métodos pedagógicos más importantes son: lección magistral, tutoría, seminario, enseñanza a distancia, ejercicio, caso, tormenta de ideas y entrenamiento en el puesto de trabajo.

La autora estima reiterar la importancia de que un proceso de evaluación permanente acompañe todo el ciclo de la capacitación, desde el análisis de necesidades hasta el impacto final. Todo es importante, pero especialistas en gestión de la calidad han probado reiteradamente que el análisis de las necesidades reales es lo principal. De aquí arranca el proceso y, como ha dicho más de alguno, es siempre más caro e ineficiente ejecutar bien un mal diseño que ejecutar mal un buen diseño, todo ello dependerá en mayor medida de que se logre una verdadera comunicación entre las personas.

En el segundo caso hay posibilidades de mejoramiento, pero si se ejecuta bien un mal diseño, todo es pérdida, independientemente de cuán buena sea la ejecución de la capacitación. Por otra parte, la evaluación de impacto de la capacitación no es otra cosa que la forma en que se comprueba que la necesidad era realmente de capacitación, que estuvo bien identificada, bien traducida en un(os) objetivo(s) educativo(s) y que este(estos) objetivo(s) fue(fueron) bien desarrollado(s) a través de una acción pedagógica adecuada.

Amat, (2000) explica que la evaluación es imprescindible para dictaminar sobre los resultados de cualquier programa de capacitación. De esta forma se obtiene información sobre los objetivos que se han alcanzado y sobre los efectos del proceso desarrollado. El propio autor afirma que un proceso de evaluación está compuesto por niveles o etapas, tales como satisfacción de los alumnos, aprendizaje de conocimientos, aprendizaje de capacidades, aplicación de lo aprendido, efecto en indicadores de calidad e impacto económico. Dentro de los niveles citados los más importantes son los dos primeros y se evalúan normalmente mediante encuestas al finalizar la asignatura y exámenes respectivamente. Si una necesidad no es realmente necesidad de capacitación, convertiremos a la tecnología educacional en aquello que se ha definido como la forma de enseñar mejor algo que quizás nunca se debía haber enseñado.

Louart, (2000) reúne una serie de elementos que conviene tener en cuenta para evitar el diseño de un plan de capacitación deficiente, tales como los objetivos insuficientemente definidos, por ejemplo, cuando se encarga de la elaboración de un plan, un equipo mal integrado, mal organizado o inadecuadamente informado de las necesidades de la organización; no dar cabida a las demandas individuales; desmenuzar el presupuesto, porque, al querer contentar a todos no se consigue contentar a nadie; olvidar, de manera más o menos arbitraria, a ciertas categorías de personal, pero puede ser igualmente perjudicial el buscar de manera exagerada ciertos equilibrios imposibles, hacer una planificación trianual, permite encontrar un equilibrio más flexible y más conforme a las necesidades reales. Un buen plan de formación requiere un proyecto coherente, dinámico, concreto y que implique a los trabajadores.

Como parte de la ejecución del plan de capacitación es de vital importancia el monitoreo y control de los resultados de la capacitación mediante las herramientas de gestión que sugieren numerosos autores, algunos de los cuales serán abordados a continuación.

1.1.4 Etapas de gestión de capacitación.

La etapa de la identificación de las necesidades de capacitación tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

La planificación general de la capacitación en una institución implica: seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que

serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y; elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación colectivas (por ejemplo, "cursos cerrados").

La "evaluación del impacto de la capacitación" consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la "evaluación del aprendizaje", mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son "costos hundidos (es la actitud de que no sirve llorar sobre leche derramada) y, también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo.

Después de analizar los criterios de varios entendidos en los epígrafes anteriores, llegamos a proponer la siguiente definición de Capacitación: es un proceso de comunicación en el que tiene tanta relevancia el cómo se desarrolla el programa, como el qué o contenido de los temas del mismo. La formación pretende que se produzca un cambio en los trabajadores en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes; el conocimiento permite motivarlos más, con lo que aumentará el

esfuerzo y la dedicación y en consecuencia los resultados a obtener. Además es un proceso dinámico y flexible realizado en un corto plazo de tiempo mediante el cual se trata de maximizar el desempeño laboral de los trabajadores, con el interés de cumplir con los objetivos de la organización y que depende del nivel de conocimientos teóricos y prácticos individual de cada sujeto sobre la labor que desarrolla, es además una herramienta fundamental para la adaptación del trabajador y su finalidad es hacer evolucionar el comportamiento y la actitud de estos. La capacitación está dirigida a calificar y recalificar a los trabajadores en la actividad que realizan mediante procesos de evaluación que ayudan también a comprobar los beneficios de la capacitación para la organización.

En este epígrafe se recogen los aspectos fundamentales sobre la gestión de la capacitación, paso que en ocasiones se omite por los responsables de este tema en las empresas y que es importante debido a que permite emprender caminos de cambio para perfeccionar el diseño previamente establecido gracias a los aspectos de retroalimentación que posee.

1.2 La capacitación en Europa.

En los estados de la Unión Europea los objetivos de los organismos relacionados con la capacitación de los trabajadores tienen como objetivos primordiales, fomentar el desarrollo y el ajuste estructural de las regiones menos desarrolladas; combatir el paro de larga duración y facilitar la inserción profesional de los jóvenes y de las personas amenazadas de exclusión del mercado de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado laboral; facilitar la adaptación de los trabajadores y trabajadoras a las mutaciones industriales y a la evolución de los sistemas de producción y fomentar el desarrollo y ajuste estructural de regiones con una densidad de población extremadamente baja.

Las actividades de la Unión Europea (UE) en los ámbitos de la educación, la formación y la juventud están concebidas para ayudar a enriquecer uno de los

valores máspreciados de Europa: sus gentes. El desarrollo social y cultural, la adaptación a la era digital y los desafíos de la sociedad de la información, y la competitividad laboral y finalmente económica dependen del éxito de las políticas en materia de enseñanza y formación. La forma y el contenido de estas políticas son fijadas y ejecutadas por los Estados miembros, si bien los artículos 126 y 127 del Tratado de la Unión Europea otorgan a esta organización un papel de apoyo. El primero le permite contribuir "al desarrollo de una educación de calidad fomentando la cooperación entre los Estados miembros y, si fuera necesario, apoyando y completando la acción de éstos [...]". El artículo 127 establece que la UE "desarrollará una política de formación profesional que refuerce y complete las acciones de los Estados miembros".

Con su contribución a la financiación de proyectos para el desarrollo de los recursos humanos, el Fondo Social Europeo (FSE) puede contribuir a la incorporación (o reincorporación) de las personas al mercado de trabajo, y a las que ya tienen un puesto de trabajo, a mejorar sus perspectivas profesionales. La finalidad del Fondo es luchar contra el desempleo facilitando el acceso al mundo del trabajo, fomentando la igualdad de oportunidades en el mercado laboral, desarrollando las competencias, aptitudes y cualificaciones profesionales y ayudando a la creación de nuevos puestos de trabajo.

El Fondo Social Europeo es una parte integrante de la política de cohesión económica y social de la Unión Europea y de la política social europea Comisión, (1995).

Es evidente, al analizar los documentos empleados en este epígrafe, la importancia que le brindan las empresas del continente europeo al tema de formación y capacitación, aspectos que se deben adoptar en nuestro país para perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores y equiparlo con el de trabajadores de países desarrollados.

1.3 La capacitación en Cuba.

En Cuba los sistemas de capacitación son regidos por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte. La Resolución No. 29/06 define la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio.

La capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. Debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral, entendida para el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

En Cuba, el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia. Dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo. La entidad capacitadora integra a su propuesta la práctica laboral, en estrecha vinculación con las entidades empleadoras. Varias empresas asumen el contrato de trabajo en período de aprendizaje, tal y como lo regula el Código del Trabajo; pero lo ideal sería que las empresas contaran con sus entidades capacitadoras que cumplan ciertos requisitos mínimos y sean de

reconocimiento institucional y estatal, para que se diversifique la oferta de capacitación, tanto por parte de empresas como de otras organizaciones y, se asegure que la formación se realice en ocupaciones para las cuales exista demanda explícita por parte de las empresas, asegurando la actualización y adaptación a los nuevos perfiles ocupacionales que pueden ir surgiendo con los cambios en las tecnologías y las actividades económicas, políticas y sociales.

Como se aprecia en los documentos citados en esta sección en Cuba se ofrece una atención prioritaria a la capacitación en las empresas y es asumida a nivel ministerial lo que le confiere importancia gubernamental.

1.4 La Capacitación en Cienfuegos.

En Cienfuegos sobresalen también varias investigaciones realizadas en este campo. Reyes (2005), elabora una propuesta que tiene como objetivo general identificar las barreras que impiden el aprovechamiento sostenible de las potencialidades endógenas para la satisfacción de necesidades alimentarias de Palmira que se manifiestan en las organizaciones cooperativas agropecuarias, para ello elabora un programa de capacitación-investigación-intercambio para su aplicación en varias organizaciones cooperativas agropecuarias, la propuesta metodológica se basa en los principios de la Educación Popular, que se consideró la más adecuada para desarrollar el proceso de investigación-acción-participativa. Los resultados más sobresalientes de esta pesquisa son, la evaluación crítica de las teorías formuladas sobre el desarrollo endógeno local; caracterización de la situación del desarrollo local en Palmira y la confección de una propuesta metodológica de capacitación para la autogestión local con enfoque sistémico.

La investigación realizada por Suárez (2011) surge como necesidad de perfeccionar el proceso de superación de los profesores de la Carrera de Contabilidad y Finanzas perteneciente al Centro Universitario Municipal de Cienfuegos. Un análisis crítico de la realidad ha motivado dicha investigación,

partiendo de que el CUM no encontraba vías que permitieran solucionar la problemática de la superación de los profesores a partir de sus necesidades, carencias y potencialidades. El aporte de este trabajo fue la fundamentación de un programa de capacitación como forma de superación utilizando para ello las vías del trabajo metodológico en torno a la educación en valores.

Desde la Cultura “Programa de capacitación para creadores de programas radiales infantiles en la provincia de Cienfuegos”, estudio donde (Gutiérrez, 2010) contribuye a perfeccionar los conocimientos en creación y producción de programas infantiles radiales de los realizadores vinculados a ese destinatario en Cienfuegos. Para ello se planteó como objetivo diseñar un programa de capacitación para la superación de creadores de programas radiales infantiles en la provincia de Cienfuegos. El referido programa de capacitación se ubica dentro del campo de la formación profesional permanente de los creadores y realizadores radiales, sobre la base de su incidencia en el desarrollo científico tecnológico y moral en todas las esferas de la sociedad.

La novedad del trabajo consiste en que por primera vez se concibe un programa de capacitación específico para los creadores y realizadores de los programas infantiles de radio, con un plan temático contentivo de las acciones detalladas que requiere cada una de las especialidades vinculadas al proceso creativo-productivo de programas para niños y niñas en la radio, desde el criterio de la Educación Popular que facilita el perfeccionamiento de la labor práctica del radialista. Además, el programa aporta conocimientos para el perfeccionamiento de la labor de los creadores y realizadores de programas con destinatario infantil y muestra la factibilidad del taller como forma organizativa fundamental para la superación en el proceso de formación permanente.

“Curso de capacitación sobre la literatura de transmisión oral para Instructores de Arte en el Municipio Palmira, de la autora Ferrer, (2010), contribuye a la capacitación de los instructores de arte del municipio Palmira en el conocimiento

de la literatura de transmisión oral, radicando su aporte científico sobre la capacitación y organización de la literatura de transmisión oral con una propuesta de folleto, permitiendo constatar la necesidad de su implementación a partir del curso escolar (2010-2011) en el municipio Palmira.

En este capítulo se abordaron los más importantes temáticas sobre la capacitación y el desempeño laboral y que servirán de base para la elaboración de un plan de capacitación económico, con una visión sociocultural en la Unidad Comercial “La Gloria”, y además, se revisaron los aportes más sobresalientes sobre estos temas en Cuba y en el territorio de Cienfuegos.

Capítulo II

Fundamentos Metodológicos de la Investigación

2.1 Metodología

Tema: Propuesta de un Plan de Capacitación para los Cajeros-Dependientes de La Unidad Comercial “La Gloria” TRD Caribe Cienfuegos.

Situación problemática: La Unidad Comercial “La Gloria” no cuenta con un plan de capacitación eficaz para desarrollar las capacidades laborales de los Cajeros Dependientes. El plan existente, solamente posee acciones en el plano económico las cuales presentan deficiencias, carece de medidas en el orden social y cultural que permitan desempeñar roles integrales en el contexto en que laboran los trabajadores.

Problema: ¿Cómo perfeccionar la capacitación de los Cajeros-Dependientes desde una visión sociocultural en la Unidad Comercial “La Gloria”, TRD Caribe Cienfuegos para lograr un desempeño laboral acorde con las metas de la organización?

Objetivo General: Elaborar un Plan de Capacitación desde una visión sociocultural para lograr un desempeño laboral en los Cajeros–Dependientes de La Unidad Comercial “La Gloria”.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la Unidad Comercial La Gloria, TRD Caribe Cienfuegos.
2. Identificar las deficiencias en el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes en la Unidad Comercial La Gloria, TRD Caribe Cienfuegos.

3. Analizar el Plan de Capacitación actual de la Unidad Comercial La Gloria, TRD Caribe Cienfuegos.

Idea a Defender: La elaboración de un Plan de Capacitación de orden cultural y social que se ajuste a las necesidades de aprendizaje de los Cajeros Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria” permitirá un desempeño laboral satisfactorio de los mismos.

Novedad y aporte

La primicia de la investigación se proyecta con la intención de darle una nueva visión a la actividad de los servicios que permita elevar el nivel sociocultural y profesional de los Cajeros-Dependientes, al distinguir las destrezas y habilidades del personal dedicado a la atención directa con el público nacional e internacional que visite la Unidad Comercial “La Gloria”.

Se presenta un programa que conlleva a la formación y enriquecimiento personal, social y cultural con una mejora en las relaciones interpersonales, el plan será concebido con la idea fundamental de perfeccionar el desempeño laboral de estos trabajadores.

2.2 Tipo de Estudio

Se realiza un estudio exploratorio – descriptivo, ya que con anterioridad no se han realizado investigaciones sobre capacitación cultural en unidades comerciales de nuestra localidad. Se pretende describir el plan de capacitación para lograr un desempeño laboral en los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria”. El estudio permite investigar problemas del comportamiento humano que se consideran cruciales para el buen funcionamiento de la Unidad, y facilita realizar un sondeo del contexto y el ambiente sin perder de vista la serenidad y receptividad de la autora. Esta investigación pretende establecer prioridades para indagaciones futuras y establecer nuevas perspectivas de estudio.

Objeto: La capacitación para el desempeño laboral satisfactorio.

Campo: Cajeros–Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria” TRD Caribe, Cienfuegos.

2.3 Población y Muestra.

Universo: Los Trabajadores de la Unidad Comercial “La Gloria”.

Población: La integran los 9 Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial.

Muestra: El muestreo realizado fue no probabilístico de tipo intencional. Los sujetos de la investigación no fueron escogidos aleatoriamente debido a las características cualitativas del estudio.

Para las entrevistas se empleó este tipo de muestreo debido a que los entrevistados manejan información y conocimientos sobre el estado del desempeño de los Cajeros-Dependientes, además de que sus opiniones serán enriquecedoras y útiles para los resultados finales de la investigación. Las mismas se realizaron a 2 Dirigentes, 2 Especialistas y 2 Técnicos de la Unidad Comercial.

Para el cuestionario también se empleó el mismo tipo de muestreo y este se aplicó a los cajeros de la unidad (9), para poder conocer las necesidades generales de estos trabajadores, y así elaborar un Plan de Capacitación lo más acorde posible a sus necesidades.

2.4 Metodología, Método y Técnicas

La investigación es de tipo cualitativa aunque utiliza técnicas como el cuestionario que posee tanto análisis cuantitativo como cualitativo, es decir una combinación de ambos enfoques (Hernández Sampieri R., Fernández,C. Baptista,P. 2006) pero el enfoque metodológico de esta línea de investigación es fundamentalmente cualitativo, pues la investigación cualitativa trata del estudio sistemático de la experiencia cotidiana. Estos estudios enfatizan la inmersión y la comprensión del

significado humano atribuido a circunstancias o a un fenómeno, por tanto el objetivo principal del investigador es el de interpretar y construir los significados subjetivos que las personas atribuyen a esta experiencia. Además el principal objetivo de esta investigación es describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, elementos que son definidos por el enfoque cualitativo.

El sentido cualitativo de esta investigación se centra en comprender las necesidades de aprendizaje de los Cajeros-Dependientes de "La Gloria" de manera individual y general, con el principal objetivo del diseño de un plan que se ajuste particularmente a estos trabajadores, esto se logra en cierta medida mediante el análisis cuantitativo de las respuestas numéricas del total de cuestionarios realizados. La investigadora presentara los resultados a través de fotos, diagramas y narraciones elementos inherentes a los análisis cualitativos.

En la investigación se asumió el método fenomenológico ya que la muestra utilizada ha sido escogida de manera intencional; los Cajeros-Dependientes, que realizan las mismas funciones en su desempeño diario, pero con características disímiles según el área donde laboran, además su uso permite analizar las diferentes experiencias individuales y cotidianas. Se pretende reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno o experiencia.

Para el presente estudio el método fenomenológico facilita la comprensión de los mecanismos de interpretación social de los cajeros, sus actitudes ante los clientes, mediante la consideración de sus puntos de vistas, el reconocimiento social, las relaciones sociales y la percepción del ambiente laboral.

Entrevista semiestructurada: Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir

preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir todas las preguntas no están predeterminadas.

Para éste estudio fue necesario la utilización de ésta técnica ya que se entrevistaron a Expertos, Dirigentes y Técnicos de la Unidad, para indagar sobre las perspectivas de la evolución del personal, conocer lo que ellos y los subordinados esperan unos de otros, la relación de éstos con sus trabajadores y en el contexto en que se realiza, la percepción del ambiente laboral y cómo se viven las relaciones con los demás trabajadores, sobre la imagen de la organización y de su futuro entre el colectivo laboral de la unidad. Su uso es conveniente por ser una herramienta útil para coleccionar datos cualitativos, además cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad.

Para el presente estudio la entrevista semiestructurada es importante debido a que permite identificar las necesidades de formación y desempeño de los cajeros dependiente de la Unidad. (Ver anexos 1 y 5).

Cuestionario: Para la realización del estudio se utilizó esta técnica por la importancia que tiene para la obtención de información, sociológica primaria, basada en planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigadas. Es decir, se pretende recopilar información sobre actitudes o intenciones de los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe Cienfuegos, que facilita obtener la información de las necesidades de capacitación desde la perspectiva sociocultural y su desempeño laboral. Este tipo de técnica permite llegar a la interrelación entre la autora de la investigación y los encuestados con lo cual se logra un acercamiento al punto de vista de cada trabajador. (Ver anexo 1 y 6).

Análisis de documentos: Se señala que entre las ventajas más significativas de la utilización de esta técnica están, el ahorro de esfuerzo y rentabilidad del trabajo;

se hace imprescindible la confrontación de criterios acerca de necesidades de capacitación, desempeño laboral y plan de capacitación de manera que se pueda interpretar y recopilar información muy valiosa acerca de estos conceptos en la Unidad Comercial “La Gloria”, con el objetivo de diseñar un plan de capacitación eficiente para esta unidad que contemple acciones en los planos cultural y económico.(Ver anexo 1)

- ❖ Balance Económico Anual de la Unidad Comercial “La Gloria”.
- ❖ Plan de Capacitación de la Unidad Comercial.
- ❖ Deberes y Funciones del Cajero-Dependiente, de unidades comerciales de la “División Centro”, TRD Caribe.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Reglamento Disciplinario.

2.5 Conceptualización de las unidades de análisis.

Capacitación: Para la autora de la investigación es aquel proceso de orden cultural y social de prioridad para la evolución del comportamiento y la actitud de los trabajadores, devolverle al comercio sus genuinos valores que faciliten las transformaciones internas, mediante la puesta en práctica de una innovación en las representaciones y en los enfoques colectivos de cambio. Se hace necesario además, para llevar a cabo la misma una correcta identificación de las necesidades de aprendizaje de los implicados y discernir los planes y métodos pedagógicos a emplear. La capacitación está dirigida a calificar y recalificar a los trabajadores en la actividad que realizan mediante procesos de evaluación que ayudan también a comprobar los beneficios de la capacitación para la organización.

Desempeño Laboral: Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para

alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas, está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. Es un proceso dinámico y flexible realizado en un corto plazo de tiempo mediante el cual se trata de maximizar el desempeño laboral de los trabajadores, con el interés de cumplir con los objetivos de la organización y que depende del nivel de conocimiento teóricos y prácticos individuales de cada sujeto sobre la labor que desarrolla.

Cajero–Dependiente: Es la persona encargada de realizar las operaciones de venta y promoción de mercancías en las unidades comerciales y de brindar una guía a los consumidores para satisfacer sus necesidades en el mayor grado posible.

2.6 Operacionalización.

Unidades de análisis	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> -Teórico -Práctico -Histórico -Sociocultural -Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Características históricas y contextuales en que surge la capacitación. - Nivel de visión de las modificaciones y transformaciones que ha ido sufriendo el concepto de capacitación. -Sistema de conocimientos, habilidades, comportamientos y contribución personal de los Cajeros-

	<p>-Reglamento</p>	<p>Dependientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acciones encaminadas a la capacitación de los Cajeros-Dependientes en el desempeño. -Cursos , seminarios, adiestramiento en el puesto de trabajo -Actualización Política Ideológica Nacional e Internacional -Normas, Instrucciones por puesto de trabajo - Riesgos por áreas. <p>Deberes funcionales del Cajero-Dependiente</p>
<p>Desempeño Laboral Satisfactorio</p>	<p>-Sociocultural</p> <p>-Profesional</p> <p>-Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades genéricas en el dinamismo, la iniciativa y la actitud profesional. - Evaluación de la relación capacitación-desempeño en el puesto de trabajo - Contextualización del desempeño real de los Cajeros-Dependientes -Evaluación del desempeño de los Cajeros-Dependientes en la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe, Cienfuegos.

Capítulo III

3.1 Caracterización de la Unidad Comercial La Gloria, TRD Caribe Cienfuegos.

La División Centro de TRD Caribe está compuesta por las empresas territoriales de las provincias Cienfuegos, Sancti Spiritus y Villa Clara donde radican también las oficinas territoriales.

Al cierre del año 2011 cuenta con 3192 trabajadores, que representan 279 menos que en igual período del 2010, como resultado del proceso de reducción de plantilla que se aplicó progresivamente a partir del primer trimestre del 2011, con mayor efecto en los órganos de dirección.

Los ingresos por ventas de mercancías en el período alcanzaron la cifra de 28 millones 392 mil 128 pesos, para un 103 % de cumplimiento de las ventas planificadas, valorado en 788 mil 828 pesos, resultados que comparados con igual período del año anterior muestran un crecimiento del 10 %, que en valores absolutos se traducen en 2 millones 634 mil 780 pesos.

En la composición de las ventas por provincia Villa Clara ocupa el 47 %, seguida de Sancti Spíritus con el 24 %, Cienfuegos con el 22 % y el Complejo Comercial Especial representa el 7 %.

De los 75 centros con que se cuenta, 58 cumplen los planes de ingresos y 17 no lo logran alcanzar, de ellos, 9 en Cienfuegos, 7 en Sancti Spiritus y el Complejo Comercial Especial Centro.

La modalidad de ventas por tarjeta de crédito reportó ingresos por valor de \$4 millones 744 mil 818, representando el 17 % de la venta total del período, donde el Complejo y Sancti Spíritus participan con el 18 % cada una, mientras que

Cienfuegos y Villa Clara lo hicieron con el 16 %. El costo por el empleo de este sistema de venta resultó de \$178 mil 596, con una tasa de interés del 4 %. Entre las unidades que más vendieron por esta vía se encuentran: “Variedades Siboney”, “Siglo XX”, “Las Novedades” y “La Reina” de Santa Clara, “La Eureka” en Cienfuegos y en Sancti Spíritus “La Colonia Española”, “El Perla” y “La Época”.

Actualmente un total de 122 instalaciones disponen de este servicio, en estos momentos las nuevas solicitudes se tramitan directamente en cada territorio, sin ningún tipo de dificultad para su instalación.

En la provincia de Cienfuegos labora un total de 754 trabajadores repartidos en 23 unidades, de los cuales 495 son mujeres para un 65.64 % y 259 son hombres para un 34.35%, el promedio de edad es de 31.4 años. El objeto social de las tiendas recaudadoras de divisas es comercializar mercancías tanto nacionales como internacionales. Dentro del territorio de Cienfuegos existen tiendas especializadas en las categorías de materiales de la construcción, alimentos, electrodomésticos y moda, etc. Dentro de estas unidades se halla la tienda “La Gloria” que se encarga de la comercialización mixta de mercancías.

La inversión de la Unidad Comercial “La Gloria” comienza en mayo del 2004 financiada por la Sociedad Meridiano perteneciente a la corporación Cubalse, y estuvo paralizada debido al ciclón que azotó la ciudad de Cienfuegos a finales de ese propio año, se retoma la ejecución de las obras en junio del 2005 cuando se cambió la estructura, desaparecen todas las sociedades y se crea la “Sociedad Cubalse” Cienfuegos.

El centro Comercial “La Gloria” surge debido a las grandes oportunidades de ventas que posee el enclave de la Terminal de Ómnibus gracias a su gran afluencia de personas, además de que en la parte de la ciudad donde se ubica no existía un centro comercial de envergadura que se encargara de las necesidades de la población, ya que la ciudad de Cienfuegos comenzaba a extenderse hacia

esa localidad. Todo esto fue el resultado de un estudio de mercado. Este centro disminuye la distancia que deben recorrer los habitantes de los barrios cercanos a esta instalación para acceder a los servicios que la unidad brinda.

Esta unidad perteneciente a la “Sociedad Meridiano” de Cubase abre sus puertas el 15 de abril del 2006 con 32 trabajadores. Luego el primero de agosto del 2009 por decisión del país se pasa a formar parte de los trabajadores de la “Cadena TRD Caribe”, asumiendo esto como una nueva tarea y dispuestos a mantener los logros alcanzados hasta este momento. Desde su creación la unidad se caracterizó por llevar adelante todas las tareas encomendadas con gran entusiasmo, responsabilidad y dispuesto a cumplir uno de los objetivos, los planes de venta. Para la autora del estudio otro interés de esta unidad es brindar un servicio de excelencia a todo el pueblo y de esta forma dar el aporte tanto a la economía como a la cultura de la ciudad.

La creación de esta tienda se acordó por la necesidad de satisfacer las demandas del entorno poblacional en el cual se encuentra, y evitar el traslado hasta el centro comercial de la ciudad. El visitante debe siempre estar informado acerca de la diversidad de los valores culturales que pueden adscribirse a los distintos bienes patrimoniales. El patrimonio contiene, entre otros, dos objetivos fundamentales: ser apropiable como objeto de disfrute por la sociedad y ser recurso de investigación para el conocimiento, en este caso la Unidad “La Gloria” es un inmueble que sirve a toda la población sin hacer distinción de clases, por lo que constituye un patrimonio que está presente en toda la cultura de la población.

Esta unidad dentro del comercio posee gran importancia con fines socioculturales ya que se proyecta el arte y la cultura del buen vestir, del arte culinario, donde se promueven intereses y raíces culturales mostrándole a los que por ella día a día transitan la imagen cultural de nuestras producciones nacionales e identitarias, como una expresión material y espiritual que distingue una manera específica de interpretación de la realidad, en un momento histórico concreto único e irrepetible,

por lo que toda creación gesta sobre la base de la interrelación de los sujetos en un grupo social y del intercambio de experiencia en un espacio o contexto cultural, profesa una información, que es reflejo condicionado de una localidad específica de Cienfuegos, con características distintivas a cualquier proceso de construcción social por similar que parezca. Una muestra de las posibilidades de promoción cultural ligada a la propaganda económica se evidencia en las competencias de técnicas comerciales y actividades de promoción con diferentes proveedores. (Ver Anexo 2).

La representación socialmente construida en torno a la Unidad “La Gloria”, y las prácticas socioculturales que en ellas se desarrollan son patrimonio inmaterial a la vez que expresión de nuestras tradiciones y por ello marca una diferencia o cualidad respecto a otras, que lo identifica y lo distingue como reflejo del espacio en que se desenvuelve y es a la vez un servicio típico de una localidad cultural determinada. El Anexo 3 muestra el esquema en planta de la Unidad Comercial “La Gloria”.

Según los resultados del análisis realizado, al informe del Balance Económico anual, los indicadores económicos de la Unidad Comercial del año 2011 no se comportaron de la forma prevista en los planes iniciales. El plan de ventas asignado para el año de \$ 1, 119 859.00, se ejecutó hasta un total de \$ 835, 185.86 para un 74.58 % de cumplimiento, por lo cual el déficit fue de \$ 284, 673.90, esta diferencia corresponde en gran medida a la falta de mercancías fundamentalmente en la sección de, Todo por un precio, rotura de equipos tecnológicos (cajas registradoras, equipos de refrigeración y aire acondicionado entre otros), interrupciones por fumigación, eléctricas y el cierre de la unidad durante cuatro días por rotura del contador eléctrico, además de la falta de gestión de venta por parte de los trabajadores. El costo de la venta planificado fue de 0.4329 ¢, y el cumplimiento real fue de 0.4350 ¢ para un 100.5 %, esto es motivado por la venta de los productos rebajados por percedero que en la unidad

es una de las áreas de mayor venta. El plan de gastos operacionales de \$263 097.89 se comportó en un 85.53 %, lo que significan \$225 027.25, en este indicador los elementos que presentaron sobregiro fueron: envases y jabs plásticas que se corresponde con la cantidad de clientes pero no con el presupuesto asignado y papel de impresión que además de incluir el papel que se utiliza para la documentación incluye el de las cajas registradoras que en nuestro caso es térmico que es de mayor valor al papel bond. Las principales fuentes de mercancías de TRD CARIBE son, SUCHEL-CAMACHO, SUCHEL-LEVER, CUBAELECTRONICA, COPEXTEL S.A, CUBARON, GAMBY, CORALAC, BRASCUBA. Como podemos apreciar la administración presenta algunas valoraciones, acerca de las causas del incumplimiento del plan de venta, pero no toma en cuenta en este resumen, las deficiencias por causas subjetivas relacionadas con el capital humano, referente al desempeño laboral, y sus posibles causas, o ineficiencias en el cumplimiento del plan de capacitación, y la importancia del sentido de pertenencia y del nivel cultural de los Cajeros-Dependientes.

Al revisar el plan de capacitación de la Unidad Comercial “La Gloria” (Anexo 3), a simple vista parece un buen plan, que de realizarse solucionaría algunas de las dificultades más comunes que existen en la unidad. Este plan contempla los siguientes indicadores: fecha, acción y modo, lugar, participantes, y observaciones. Se observa claramente que no posee cuestiones cardinales como: ¿Quién realiza la capacitación? ¿Qué objetivos se persiguen con la capacitación? ¿Qué bibliografía se emplea? ¿Cuándo y cómo se evaluar?

Para la confección del plan no se toma en cuenta el criterio y necesidades de los Cajeros-Dependientes, por lo cual en ocasiones se pasan por alto cuestiones que no son del dominio de los trabajadores, esto provoca además que los trabajadores no se sientan identificados o motivados con la realización de los cursos de capacitación debido a que en momentos se tratan temas que no son de su interés o

que dominan bien. Dentro de los resultados de las encuestas realizadas a los cajeros dependientes se evidencia que la capacitación recibida es en el 77% de los casos considerada como de alguna o poca ayuda.

Dentro del plan capacitación se hallan las acciones denominadas como de “auto-preparación”; la autora de esta investigación considera que este tipo de acciones son ineficaces debido a que si los trabajadores no poseen el conocimiento y las herramientas necesarias para adentrarse en el estudio de una temática, los resultados de su formación serán deficientes. No se realiza un proceso de control y evaluación de la capacitación sistemática para valorar el impacto de la misma. Se halló además en el 88% de las encuestas realizadas, que los Cajeros-Dependientes consideran que la preparación que reciben no se corresponde con la labor que realizan. Además no se incluyen los métodos pedagógicos adecuados para realizar un proceso de capacitación eficaz.

Otro de las debilidades que se encontraron dentro del plan de capacitación es que no se recomienda la bibliografía necesaria a emplear para realizar la preparación, además de que en la Unidad Comercial “La Gloria”, no existe bibliografía alguna sobre la mayoría de los temas que se proponen en el plan. Igualmente se notó que las fechas de comienzo y terminación de los cursos son inexactas y no se contemplan el tiempo que se empleara para realizar los mismos.

Se adolece también de programas de estudio, metodologías y gestión administrativa elementos importantes para el correcto desarrollo de los cursos de capacitación.

En estos resultados inciden de forma sensible el desempeño laboral de los trabajadores, ya que no se encuentran debidamente capacitados para realizar las labores con la calidad y rapidez que de ellos se espera.

En el transcurso de la investigación, se observó que en general los Cajeros-Dependientes tienen carencia de elementos comunicacionales para establecer diálogos con los clientes, que les permita hacer mejor promoción a las

mercancías, lo cual repercute directamente en el cumplimiento de los planes de venta.

3.2 Determinar las necesidades de orden cultural y social, y las deficiencias en el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria.

El desarrollo de este epígrafe se realiza a través de los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los nueve Cajeros-Dependientes, entrevistas realizadas a dos Dirigentes, dos Especialistas y dos Técnicos, además el análisis de documentos de la Unidad Comercial “La Gloria”.

A través de la revisión y análisis de las entrevistas fue posible determinar las necesidades de capacitación, se realizó este estudio por departamentos o áreas y los datos obtenidos en los estudios se clasificaron en cuanto a las expectativas aisladas, las necesidades colectivas para pequeños grupos, las demandas masivas relacionadas con algún problema individual o con los rumores de cambio, tras lo cual se estableció un contacto con los mandos para discutir las conclusiones, afinar su análisis y pensar en quiénes pueden aportar su ayuda para la capacitación que se llevará adelante. De los resultados obtenidos en ellas, se aprecia que las características principales de la unidad son. (Ver Anexos 1 y 5):

- ❖ Es una Unidad Comercial mixta dedicada a la recaudación de divisas y a la comercialización de mercancías destinadas a la satisfacción de las necesidades de la población, además cuenta con un área administrativa, un área de atención al Hombre (Pantry), área de Almacén, Piso de Venta con 225 m² y dos Puntos de Venta externos, con los siguientes cargos: Cajero-Dependiente, Dependiente Comercial, Portero, Auxiliar General y Encargado de Puntos.
- ❖ Sobre el funcionamiento del área donde laboran los Cajeros-Dependientes manifiestan que la tienda cuenta con 6 áreas de venta, siendo estas: Perfumería, Ajuar, Ferretería, Bebidas Alcohólicas y

Confituras, Alimentos, y Bebidas no Alcohólicas y Cervezas. En general el trabajo es bueno aunque pudiera ser mejor, ya que en ocasiones existe déficit de mercancías de alta demanda y de insumos para la venta, expresado en un 83% de los entrevistados, así lo reafirma Idelsa Pino, Jefe de Piso de la Unidad.

- ❖ Las condiciones de trabajo son aceptables, aunque en ocasiones la climatización no es adecuada por problemas de ahorro, que afectan a trabajadores y clientes, existen dificultades con el mobiliario para exhibir adecuadamente las mercancías y en otros casos no poseen la seguridad necesaria para su preservación, carecen de otros medios como: calculadoras, bolígrafos, etc. Esta opinión es general.
- ❖ La totalidad concuerda que a los Cajeros-Dependientes les falta preparación en cuanto a las regulaciones y reglamentaciones sobre atención al consumidor, e idioma internacional. Otro aspecto que incide negativamente en su desempeño es que con el ánimo de evitar la pérdida de mercancías y no asumir el pago de las mismas, por concepto de faltantes, se han convertido en custodios de sus inventarios que redundan en el detrimento de una adecuada gestión de venta y se descuida la profesionalidad que esta actividad requiere, con esto concuerda Alcides Blanco, Comercial de la Unidad.
- ❖ Por existir una significativa fluctuación en la fuerza de trabajo, los de nuevo ingreso necesitan cursos de calificación y/o recalificación de Cajeros-Dependientes, normas de comportamientos, en lo referido a la comunicación, protección al consumidor, de marketing, merchandising, disciplina de caja y sus procedimientos, idioma, capacitación sobre los cambios tecnológicos (operar el pos, detector de billetes y nuevos programas en cajas registradoras). La especialista en Informática María Elena Pérez Pérez sugiere en entrevista realizada que la comunicación

reviste vital importancia en los momentos actuales.

- ❖ El Plan de Capacitación está diseñado para todos los trabajadores por cargos, con acciones generales teniendo en cuenta las necesidades de la fuerza laboral que abarca un período anual. En sus componentes tiene número, acción y modo, fecha de inicio y terminación, lugar, participantes y observaciones. Se basa en el estudio inicial que se realiza a cada trabajador y sus necesidades de aprendizaje el cual es confeccionado por el Jefe inmediato y el Gerente de la Unidad.
- ❖ El 83% de los entrevistados coincide que el Plan de Capacitación no es efectivo, ya que los cajeros no reciben cursos de perfeccionamiento o recalificación y los matutinos didácticos no se realizan con frecuencia. El Plan de Capacitación no cubre todas las necesidades, debido a que muchas de estas acciones no se pueden llevar a cabo por no contar con Instructores o personal calificado para darle cumplimiento a los temas previstos en el, además que incluya temáticas como la comunicación e idioma.
- ❖ No son adecuadas las acciones del Plan de Capacitación por ser insuficientes ya que la mayoría armoniza que por la complejidad del trabajo es muy difícil darle cumplimiento dentro de la jornada laboral. Respecto al tema María Elena Pérez y Liudmila Frías coinciden que son pocas las acciones, ello se justifica cuando el tiempo no alcanza para llevar a cabo las acciones de capacitación, tan necesarias en la mejora en el desempeño laboral.
- ❖ El 100% concuerda que la principal fortaleza es contar con un colectivo de trabajo joven, con un promedio de edad de 27 años, con muchos deseos de aprender, pero a su vez constituye una debilidad por desconocer las características del comercio y no contar con todos los elementos básicos para realizar una prestación de servicios profesional. Respecto al tema Dasiel Almaguer Naranjo, Gerente de la Unidad Comercial manifiesta:

“debemos hacer un mejor uso de las fortalezas con las que cuenta la Unidad, para disminuir las debilidades, estar atentos al porvenir analizando los puestos necesarios y lograr alcanzar con calidad los objetivos de trabajo”.

- ❖ Los entrevistados reflejan que se necesita capacitar a los Cajeros-Dependientes, pues, se observan dudas, lagunas e insuficiencias en su desempeño diario. La entrevista realizada a José Luis Jiménez nos expone que “sin dudas todos los puestos de trabajo necesitan un plan de capacitación para los trabajadores que lo ocupan, ya que muchos de los que laboran desconocen las normas, regulaciones y técnicas para la realización de una venta”.
- ❖ Los entrevistados aluden que el indicador más importante es el cumplimiento del plan de venta, la organización en los puestos de trabajo y tener dominio de sus inventarios.
- ❖ Las entrevistas realizadas arrojan diferentes criterios en cuanto a los indicadores y su relación con el desempeño laboral; al dar sus criterios cada uno opina según su especialidad, entre los que se encuentran la falta de conocimientos de las técnicas comerciales necesarias para lograr el objetivo principal, que es la venta, según María Elena Pérez. Por otra parte Alcides Blanco Especialista Comercial, apunta que las ventas están en correspondencia con la entrada de mercancías y la situación económica del país, y al ser más estricto el plan de gastos referentes a las condiciones de trabajo, entre ellas: (climas, agua, bolsas, insumos).
- ❖ En cuanto a la correspondencia entre el plan de capacitación y el desempeño de los Cajeros-Dependientes: todos avalan que no existe correspondencia, debido a que, al estar poco capacitados en su puesto laboral no son competentes en su labor.
- ❖ Varias son las sugerencias para contribuir a la mejora del desempeño

laboral de los Cajeros- Dependientes; por ser necesario rescatar e incentivar en los jóvenes la realización de los matutinos didácticos, donde se abarquen varios temas sociales o culturales de forma amena y constante, otra de las sugerencias fue la capacitación en los Puestos de Trabajo en cuanto a temas como, normas de cortesía, porte y aspecto, y las bondades de las mercancías tanto nacionales como extranjeras. Tener más dinamismo y constancia en la preparación del personal, ya que son puestos de trabajo de alta movilidad.

- ❖ Asimismo existe coincidencia en cuanto a la definición de capacitación brindada por los especialistas, pues expresan que es una inversión en los recursos humanos, que se puede alcanzar según los intereses de la Unidad y aunque no es tangible si se apreciará su fruto en los resultados generales. Lo relacionan con el mejoramiento y la ampliación de los conocimientos para el desarrollo de una actividad específica.
- ❖ De manera general los especialistas opinan que el desempeño de los Cajeros-Dependientes es el acto de desenvolverse el trabajador en una actividad determinada en su área de trabajo. y que deben poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Luego de concluido el análisis de las entrevistas realizadas a los Especialistas, Dirigentes y Técnicos de la Unidad, se comienza el análisis de los cuestionarios (Ver Anexos 1 y 6) realizados a nueve Cajeros-Dependientes, con el objetivo de conocer, como consideran sus conocimientos sobre distintos temas para determinar su valoración respecto a capacitación, sus necesidades individuales, así, como establecer un nivel de prioridad a una serie de posibles estrategias de capacitación con una visión cultural y social.

- ❖ Variadas fueron las opiniones expresadas sobre la interrogante de capacitación, estas fueron: es orientación, actualización sobre nuevos temas que sean necesarios para el desempeño de nuestro trabajo, otros refieren

que es desarrollar cada vez más los conocimientos sobre la labor que se realiza, es la preparación que se recibe para asumir la labor diaria, ya sea teórica o práctica y lograr un mejor desempeño. Se observa que los trabajadores tienen cierto nivel del dominio sobre el concepto de capacitación, aspecto que facilitó la investigación.

- ❖ De manera general, el 100% los encuestados opinan referente al desempeño satisfactorio, como la persona que hace bien su trabajo y alcanza buenos resultados, es percibir que los clientes se sientan satisfechos con tu atención, es brindar lo mejor de sí, poniendo en práctica las normas de cortesía, es además disponer de todos los medios necesarios para desarrollar una buena labor, es aquel trabajador que logre integralmente cumplir todas sus funciones, desde el momento en que piensa ser vendedor. Al igual que en el concepto de capacitación, se advierte que los Cajeros-Dependientes conocen sobre desempeño laboral.
- ❖ Las opiniones de los Cajeros-Dependientes referido a si existe correspondencia entre el desempeño y la capacitación que se les brinda en la Unidad concuerdan en que no, pues de ser así, el trabajador se sintiera más seguro y los logros se revirtieran a favor del cumplimiento del plan de ventas, otro criterios es que no se imparten los temas necesarios para el desempeño de nuestro faena, sugieren que se profundice en temas sobre el comercio pues ha sido limitada al respecto.
- ❖ Luego de calculados los resultados respecto al criterio de los cajeros a cerca del orden de prioridad de los temas de capacitación se obtuvo el siguiente escalafón. El de mayor importancia para ellos es el curso de Actualización de Cajero-Dependiente, seguido por el curso de Actualización de Gestión de Ventas, después aparecen por orden el Merchandising, Protección al Consumidor, Calidad en el Servicio, Entrenamiento en el puesto de trabajo etc., otros temas de interés sugeridos por ellos en los cuestionarios fueron,

Curso de Idioma, seminarios sobre Educación formal, Marketing y Psicología, estas sugerencias se tendrán en cuenta en el momento de la confección del Plan de Capacitación.

Se comparan los resultados de los cuestionarios aplicados a nueve Cajeros-Dependientes, en lo relacionado a los diferentes temas para su capacitación, con el interés de conocer su criterio: esta pregunta del cuestionario, consiste en asignar una de cuatro escalas a la importancia que le confiere cada trabajador, a los distintos temas de capacitación, el valor que tiene para el ejercicio de su profesión, y el nivel en que cree, se ha desarrollado durante su formación y desempeño en la unidad, arrojaron los criterios siguientes, según las gráficas del (Anexo 7).

- ❖ En lo referido al curso de Actualización de Gestión de Ventas, le dan la máxima importancia seis cajeros, y le confieren al nivel, de poco o nada siete trabajadores.
- ❖ Al curso de Actualización de Cajeros-Dependientes, ocho cajeros consideran que tiene mucha importancia y le asignan un nivel, de nada o poco, igual cantidad de ellos.
- ❖ Sobre la protección al consumidor, ocho cajeros coinciden que tiene la máxima importancia, mientras le dan un nivel de bastante, cinco de ellos, el resto lo consideró de poco.
- ❖ Al curso de Calidad en el Servicio, siete trabajadores lo califican como de mucha importancia, las opiniones en cuanto al nivel son divididas, no identificándose un grupo dominante.
- ❖ A los temas de preparación para la Defensa y preparación Política e Ideológica las opiniones son heterogéneas, aunque predominan las opiniones sobre la importancia para su profesión y nivel de desarrollo en su formación, como de bastante.
- ❖ En cuanto a las reglas de Seguridad y Salud en el puesto de Trabajo, es

considerado por seis cajeros de mucha importancia para realizar sus labores, y en lo referido al nivel, igual número coinciden en el desarrollo alcanzado.

- ❖ Al Merchandising ocho trabajadores le otorgan mucha importancia y seis califican que su nivel de desarrollo, es poco o nada.
- ❖ Respecto al curso de Actualización y conocimientos sobre nuevos productos en el mercado seis cajeros le asignan la máxima importancia y todos coinciden que el nivel de conocimientos en cuanto a este tema es de poco o nada.
- ❖ Referente al Reglamento Disciplinario para los Cajeros-Dependientes, siete le atribuyen la máxima importancia, igual número consideran su nivel de conocimientos, de bastante o mucho.
- ❖ Al entrenamiento en el puesto de trabajo siete lo consideran de mucha importancia y del total, cuatro consideran que su nivel es poco.
- ❖ Relacionado al tema de Protección al Medio Ambiente cuatro le confieren poca importancia para su desempeño, siendo la cantidad minoritaria, aunque ocho reconocen que tienen poco o ningún conocimiento respecto al tema

En cuanto documento sobre las Funciones y Deberes de los Cajeros-Dependientes, estos debe responder durante la jornada laboral por la custodia del fondo de cambio bajo su responsabilidad y garantizar una adecuada preparación de la recaudación del efectivo proveniente de las ventas, con el objetivo de eliminar las diferencias en caja, además debe preparar su área adecuadamente, estar habilitado con todos los documentos necesarios (vales de venta, propiedades, garantías, sellos) antes de comenzar la venta para no afectar al cliente y no generar interrupciones en su propia función. Cumplir con las orientaciones que regulan las operaciones de caja y el mantenimiento del estado técnico de la misma. También es responsable de la entrega del fondo de cambio y el efectivo proveniente de las ventas bajo su responsabilidad al terminar su turno laboral. Solicitar al cliente la información acerca de la forma de pago en que realizara la operación para realizar las acciones correspondientes en la máquina registradora. Practicar las normas del

marketing para la atención a los clientes, realiza todo tipo de gestión para lograr la venta de las mercancías, incluyendo las sugerencias al usuario, la explicación sobre las características del producto, además práctica el merchandising con los productos de su sección.

Observar estrictamente las instrucciones y disposiciones del Sistema Nacional de Contabilidad y las especificaciones de Tiendas TRD que regulan las actividades que competen a su esfera de trabajo. Participar en la preparación de los inventarios de su área y el general de la unidad comercial, y garantizar el cumplimiento del conteo diario, con el objetivo de dominar el estado actual de sus inventarios. Respetar las normas de protección e higiene del trabajo. Es responsable de los activos fijos y útiles que se encuentren en su área.

La evaluación del desempeño de los Cajeros-Dependientes fue otro de los documentos analizados para definir las necesidades de aprendizaje de estos trabajadores, ya que este brinda información sobre el estado general de este indicador de cada individuo. De manera general el análisis de las nueve evaluaciones, correspondientes a cada uno de los Cajeros-Dependientes, arrojó que en cuanto a lo relacionado con la especialidad, el nivel de profesionalidad y el conocimiento de la actividad, es deficiente, por lo que es necesario incluir medidas dentro del Plan de Capacitación que estén dirigidas a mejorar este indicador, aquí se pueden incluir temas de merchandising, marketing, operaciones comerciales, trato a los clientes etc.

En lo relacionado captar nuevos conocimientos y poner en práctica nuevas ideas, los trabajadores tiene evaluaciones satisfactorias lo que facilita la realización de investigaciones, el desarrollo de cursos y el cambio de métodos antiguos por otros que se encuentren más a tono con las condiciones comerciales actuales de nuestro país. Los trabajadores son calificados como de buena asimilación y agudeza mental lo que permite una buena comprensión de los conocimientos que pueden ser impartidos.

En los puntos que se hallan dentro de la sección de autoevaluación los Cajeros-Dependientes en su mayoría son aptos para la receptividad ante planteamientos y la comprensión de críticas y sugerencias, por lo cual se hace posible el empleo de métodos de evaluación personal sin la intervención del profesorado. Por último dentro de las cualidades personales los aspectos más críticos son los referidos a las relaciones entre los trabajadores y con los clientes, lo cual incide directamente en la imagen de la entidad y que en ocasiones han generado fuertes quejas de clientes y evaluaciones de mal o regular, por tanto, dentro del Plan de Capacitación deben adicionarse medidas tales como: cursos de comunicación y psicología. Es importante señalar que los responsables de realizar estas evaluaciones, no incluyen dentro de las medidas a adoptar con cada empleado, la necesidad de realizar un proceso de capacitación y formación para lograr una correcta adaptación de los mismos a los objetivos de la unidad.

Según lo estipulado en el Reglamento Disciplinario el personal destinado a realizar la labor de Cajero-Dependiente debe tener un grado de escolaridad mínimo de Nivel Medio Superior, sin la necesidad de tener un curso que lo ampare como Cajero-Dependiente, ni poseer nivel mínimo de inglés, requisitos que anteriormente fueron exigidos. Esto significa que una persona puede ocupar el cargo de Cajero-Dependiente sin saber absolutamente nada sobre operación y gestión de venta, protección al consumidor, merchandising etc., elementos que producen en la mayoría de los casos errores en el inventario de la unidad, demoras y deficiencias en la atención a los clientes, faltantes o sobrantes de efectivo.

El análisis de los documentos mencionados en este epígrafe es posible diseñar el Plan de Capacitación, debido a que se han podido identificar las necesidades de aprendizaje, las deficiencias en el desempeño y los objetivos de trabajo que poseen los Cajeros-Dependientes dentro de la de la entidad.

3.3 Propuesta de un Programa de Capacitación de orden cultural y social, dirigido a los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria.

Después de analizar los documentos, las entrevistas y los cuestionarios, la autora propone un nuevo Plan de Capacitación, con una visión económica y sociocultural dirigido a los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial “La Gloria”, en concordancia con la opiniones de los directivos y las organizaciones políticas, el cual incluirá nuevos indicadores como: objetivos, justificación/síntesis de análisis, o acción de capacitación, líneas de acciones pedagógicas, evaluación, `prioridades, evaluación y frecuencia entre otros, ya que uno de los objetivos de la investigación es de orden cultural y social; es darle prioridad a la evolución del comportamiento y la actitud de los trabajadores, es además formar valores en ellos que faciliten las transformaciones internas, mediante la innovación en las representaciones y los enfoques colectivos de cambio, para contribuir, con una adecuada capacitación, un mejor desempeño laboral.

Para medir esto, se realizarán evaluaciones del tipo que requiera cada tema impartido, pues es también un elemento motivador, que permite calificar y/o recalificar a los trabajadores, donde podrán demostrar sus habilidades y el nivel cultural alcanzado, entonces se estará en condiciones de valorar el efecto de la capacitación en los trabajadores y el impacto en el desempeño laboral. Este indicador en el plan es imprescindible para dictaminar sobre los resultados de cualquier programa de formación, y puede transitar por varios niveles.

El 1^{er} nivel de evaluación es la satisfacción de los capacitados, es utilizado prácticamente por todas la instituciones, el cual pretende obtener información sobre la reacción de los trabajadores durante y al finalizar un programa, y la técnica más utilizada es la encuesta que contestan los alumnos, casi siempre de forma anónima, para conseguir la máxima confiabilidad en las respuestas, en cuestiones sobre el horario, la organización, el local, el programa, el profesor, la metodología etc. Los aspectos negativos de este nivel es que no mide la eficacia de la acción

formativa, es totalmente subjetiva, a pesar de estos inconvenientes, cumple su misión, y por tanto, es recomendable no dejarlo de hacer, para lograr alcanzar niveles siguientes de evaluación.

El aprendizaje de conocimientos es el 2^{do} nivel de evaluación, a partir del cual se considera la formación, como una iniciativa que pretende asimilar el perfil de conocimientos y capacidades profesionales que precisa el puesto de trabajo, con el perfil que tenga cada uno de los capacitados. Esta acción tiene como principal objetivo cubrir las necesidades de formación y de analizar hasta qué punto se han adquirido los conocimientos que se pretendían con la acción formativa. El sistema de evaluación en este nivel, casi siempre es progresivo, o sea, se pueden hacer evaluaciones antes, durante y después de la formación, para contar la progresión que ha tenido el alumno.

El 3^{er} nivel contempla el aprendizaje de capacidades, el cual va más allá de la evaluación del saber ya que se encuentra en las capacidades profesionales saber-hacer. En este nivel, se trata de analizar hasta qué punto los participantes en la acción de formación, han aprendido a hacer algo que se requiere, de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo. El método de evaluación más usado es lo que se llama situación prueba, o examen práctico, en la cual, se trata de simular una situación de trabajo similar a la realidad. Una de las ventajas de este nivel de evaluación es que facilita la transferencia de los conocimientos aprendidos, a comportamientos en el puesto de trabajo, de esta forma se reduce el riesgo de que lo que se aprende en el aula, sea difícilmente aplicable en el trabajo.

El 4^{to} nivel de evaluación, es la aplicación de lo aprendido, consiste en analizar si lo aprendido gracias a una acción de formación, se utiliza en el puesto de trabajo. Para ello, después de dejar pasar un tiempo prudencial, que puede oscilar entre los dos y cuatro meses, se pregunta a los mandos si los empleados utilizan los conocimientos aprendidos, es conveniente preguntárselo también a los empleados y, si es posible, contrastarlo con los clientes o con otros trabajadores en contacto

con los que siguieron la acción de formación. Además de preguntar si los conocimientos adquiridos se utilizan, también se puede interrogar sobre los cambios y mejoras que representa esta aplicación para los mandos, los compañeros de trabajo de los empleados formados y para los clientes o personas externas a la unidad que están en contacto con ellos.

En una etapa más avanzada de la formación se puede utilizar el 5^{to} nivel de evaluación para conocer el efecto en indicadores de calidad o productividad y el 6^{to} nivel, para medir el impacto económico, social y cultural.

Podemos decir en primer lugar que todos estos niveles de evaluación no son excluyentes sino complementarios ya que cada uno de ellos, evalúa aspectos distintos de la formación. Así, no es lo mismo evaluar la reacción de los asistentes a una acción de formación (1^{er} nivel), que los conocimientos adquiridos al final de una acción de formación o capacitación (2^{do} nivel), o las capacidades adquiridas (3^{er} nivel), o los comportamientos profesionales en el puesto de trabajo tras la formación (4^{to} nivel), o que los efectos en indicadores de calidad o productividad (5^{to} nivel) o que, finalmente, la rentabilidad económica de una inversión de capacitación.

En segundo lugar debemos tener presente que la evaluación económica no considera todos aquellos efectos positivos de la capacitación que no sean medibles en dinero, como suele ser el aumento de la motivación, por ejemplo, por tanto, este tipo de evaluación ha de complementarse con una consideración de todos aquellos aspectos no cuantificables que sean de interés.

En resumen la evaluación permite controlar en nivel de calidad de cada programa o acción de capacitación, proporciona información para introducir las modificaciones oportunas, para alcanzar los objetivos previstos y mide el efecto generado en los alumnos, mediante examen oral, examen escrito, trabajos, autoevaluación, examen práctico etc.

La Justificación/síntesis de análisis o acción de capacitación, está incluido en el

plan de capacitación con la finalidad de hacer una selección de los temas primeramente seleccionados, previo análisis de las demandas en la investigación, los cuales se deben desarrollar por orden de prioridad, en coordinación con los directivos de la Unidad.

La línea de acción pedagógica, tiene que ver con la manera de ordenar y de cómo efectuar la capacitación, aspectos que están en dependencia de la complejidad de los temas. El plan se prevé que debe estar conformado por cursos, clase magistral, ejercicios, juego de roles etc. Este último es uno de los métodos más eficaces para situar a los alumnos en situaciones de la vida real y para concentrar las asignaturas en problemas prácticos y concretos. Además se prevé con el tiempo de antelación que se requiera, los convenios con las diferentes instituciones que sean necesario para darle cumplimiento a todos los temas incluidos en el plan de capacitación, también tiene previsto, la fecha de inicio, terminación, frecuencia y lugar.

Se incluye en el plan de capacitación la variable objetivo, para lograr que los Cajeros-Dependientes dominen todas sus funciones laborales, que la atención al cliente sea lo más adecuada posible, minimizar las complicaciones en las operaciones de venta y el manejo correcto de todos los instrumentos de trabajo, elevar el nivel cultural y sentido de pertenencia, aspectos claves que facilitaran las transformaciones internas, para lograr poco a poco identificarnos en el comercio, por la imagen distintiva y el capital humano con que cuenta la unidad.

Una de las claves del éxito de la mayoría de las actividades humanas, y por supuesto de la capacitación es la programación. Por programación se entiende: es la actividad de enunciar lo que se quiere hacer, (objetivos, materias, métodos, medios y tiempo). La programación según Amat (2000), es un paso fundamental dentro del ciclo de capacitación y formación, que se compone además de los objetivos, el profesorado, el desarrollo, la evaluación, y la determinación de las necesidades de evaluación. Este proceso se ilustra en la figura 3.1.

La programación consiste en 1^{er} lugar, en la fijación de los objetivos a alcanzar,

para ello se subdividen los grandes objetivos de la acción de formación en micro-objetivos que garanticen la concesión de estos. Se seleccionan los temas a desarrollar, en cada una de las sesiones del programa. Estas actividades, la selección de contenidos y la determinación de las sesiones necesarias, se desarrollan de forma simultánea a través de un proceso en el que todos los elementos del mismo se interaccionan.



Figura 3.1. Programación y ciclo de diseño e implementación del plan de capacitación

En segundo lugar se comprobará que cada uno de los temas seleccionados, es coherente con los objetivos del programa, luego de la selección de los temas a desarrollar, se determinan las sesiones necesarias, los objetivos y su programación. Como el tiempo de los participantes y de los profesores es escaso, la programación intenta asegurar la consecución de los objetivos de la formación de la manera más eficiente que sea posible. El programa debe, en principio, ser respetado siempre, pase lo que pase, con las adaptaciones oportunas que sea preciso introducir, es recomendable, no dejar ni el más mínimo detalle a la improvisación, y tener en cuenta la importancia que tiene el tamaño del grupo, en función del tipo de acción formativa que se ha programado.

A continuación se realiza una reseña de algunos de los temas demandados en las encuestas y los aspectos fundamentales que los caracterizan: primeramente se hace una propuesta de impartir un Curso de Actualización de Cajero-Dependiente, para que los cajeros dominen como se deben utilizar los documentos foliados, cual se le debe entregar al cliente y cual debe quedar archivado en la unidad, deben conocer el tratamiento que corresponde a las propiedades y el seguimiento que deben llevar, actualizarlos sobre los cambios tecnológicos, es decir, las ventajas que tienen los nuevos programas en las cajas registradoras, deben saber operar en el pos y con el detector de billetes falsos, reconocer todos los tipos de tarjetas de crédito que circulan en el país, y el tipo de moneda que estas tienen, incluye también disciplina de caja y todo lo referido al control interno, esto ayudará que los cajeros estén mejor preparados, lo cual facilitará una interacción adecuada con los clientes.

El plan contempla un Curso de Actualización de Gestión de Ventas, es importante para que los cajeros sepan identificar a qué tipo de clientes están atendiendo, cuáles son sus intereses y en qué medida pueden satisfacerlos, incluye el modo de cómo gestualizar, con que tono de voz se debe hablar, el porte y aspecto, etc. En las encuestas se refleja la inclusión de este tema en el Plan de Capacitación como una necesidad general.

Se propone un curso de Marketing en el plan, por ser útil para el desempeño en los puestos de trabajo, brinda conocimientos de cómo deben estar ubicadas las mercancías, (si son frías o calientes), en qué nivel de la góndola se deben colocar, como deben estar exhibidos los precios y si la misma está afectada por revaluación, o lento movimiento. De igual modo se debe incluir un curso sobre actualización de nuevos productos, tanto nacionales como extranjeros, con lo cual se enseñan las cualidades de los productos, sus ventajas y si son identitarias saber cómo transmitir nuestra cultura, con profesionalidad.

El entrenamiento en el puesto de trabajo, es vital para lograr un buen desempeño

de las funciones de los cajeros, por tanto se debe realizar un curso de superación sobre este tema, pues los cajeros pondrían en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación, fundamentalmente de los cursos de actualización, además contribuye a crear habilidades, disciplina y sentido de pertenencia. El trabajador tiene que conjugar todos los conocimientos sobre seguridad y salud, Marketing, Merchandising, disciplina de caja, estar habilitado con los medios de trabajo necesarios, evitar cualquier accidente en su área de labor, saber identificar los productos líderes y cuales pueden suplir las carencias de estos, etc.

El interés de las acciones de capacitación, en considerar los temas socioculturales, en el Plan de Capacitación, propuesto para los Cajeros-Dependientes, es dotar a los mismos de conocimientos, tanto técnicos como culturales y sociales, y con esto propiciar una interacción con los clientes de alta profesionalidad, y un mejor desempeño laboral, pues los directivos se interesan más por los problemas económicos, aunque no dejan de ser importantes, y le otorgan menos importancia al nivel cultural de los trabajadores, y los beneficios que esto puede traer para la organización, por el rol que estos trabajadores desempeñan en sus puestos de trabajo; otro propósito es brindarle conocimientos sobre temas como, historia de la localidad, historia de la urbanística cienfueguera, y todo lo que se realiza en el territorio para la restauración y conservación de la ciudad, reconocimiento del inmueble "Terminal de Ómnibus" y su historia, en matutinos especiales, pues a esta instalación corresponde una importante gestión sociocultural, ya que obedece a fines públicos, donde diferentes personas de la ciudad o fuera de ella, tienen la oportunidad de recibir sus beneficios, siendo significativas para su uso y conservación, por lo que representa un gran progreso social, cultural y económico, además, este marco es propicio, para mantener actualizados a los trabajadores de todo lo que acontece en la provincia y el municipio a través del rotativo "5 de Septiembre", pues actualmente no se recibe en la unidad, otro de los resultados que se quiere lograr con esta propuesta, es que en la medida que los trabajadores

adquieran conocimientos generales, estarán en mejores condiciones de hacer una gestión de venta eficaz, y permita a la unidad comercializar en los límites apropiados, las mercancías de producción nacional, y que el país tiene planteado en sus lineamientos, de elevar el desarrollo nacional y local, para invertir cada día menos en la importaciones.

Uno de los resultados que se pueden conseguir con las acciones anteriores es que los Cajeros-Dependientes posean conocimientos sobre las bondades, beneficios y calidad de las producciones nacionales que se ofertan, pues muchas de estas mercancías están a la altura de competir con producciones similares de precedencia extranjera y que en ocasiones son menospreciadas, lo cual permite incrementar las ventas de productos cubanos y disminuir la carga de productos importados en el país.

A continuación, en la figura 3.2, se presenta la propuesta del Plan de Capacitación para los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial "La Gloria", en este no se incluyen los temas sobre preparación política, ideológica, para la defensa y seguridad e higiene en el trabajo debido a que se encuentran contemplados en el Plan de Capacitación para todos los trabajadores de la unidad, además en los resultados de los cuestionarios realizados a los cajeros no se refleja una necesidad general por estos temas. Con la propuesta de los matutinos especiales se busca una mayor interacción entre todos los trabajadores del centro y el mejoramiento del nivel cultural de los empleados que no están vinculados con el área de caja.

Nº	Acción de Cap.	Método Pedagógico	Objetivos	Impartido por	Inicio	Fin	Frecuencia	Tiempo	Lugar	Evaluación	Medios Pedagógicos	Participantes	Observaciones
1	Curso de Psicología	Clases Magistrales	Elevar nivel cultural	Profesor de la UCF	Ene.	Mar.	2 sesiones cada mes	40 min.	Cine Guanaroca	Escrita	Diapositivas, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
2	Comunicación	Seminario	Dotar de Habilidad	Profesor de la UCF	Ene.	Abr.	3 sesiones cada mes	30 min.	Cine Guanaroca	Escrita y Oral	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
3	Actualización Cajero-Dept.	Clases	Calificar o Recalificar	Profesor Instructor	Mar.	Jun.	2 sesiones cada mes	30 min.	Unidad Comercial	Escrita Oral y Práctica	Manual de Cajero y Caja registradora	Cajeros Dependientes (9)	
4	Curso de Historia Local	Clase Magistral	Elevar nivel cultural	Esp. Ofic. Conservador	Abr.	May.	1 sesión cada mes	40 min.	Cine Guanaroca	Autoevaluación	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
5	Marketing	Clase Magistral	Recalificar y Dotar de Habilidad	Profesor Instructor	Jul.	Ago.	3 sesiones cada mes	30 min.	Unidad Comercial	Práctica y Oral	Videos, Diapositivas y Documentos	Cajeros Dependientes (9)	
6	Actualización de la gestión de Venta	Seminario	Actualizar conocimientos	Comercial	Jul.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Regulaciones respecto a la actualización	Cajeros Dependientes (9)	
7	Actualización de nuevos productos	Seminario	Actualizar conocimientos	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Regulaciones respecto a la actualización	Cajeros Dependientes (9)	
8	Idioma Inglés	Clases	Facilitar interacción con clientes	Profesor de la escuela de Idiomas	Sept.	Dic.	1 sesión cada semana	45 min.	Escuela idiomas	Escrito y Oral	Documentos, Videos, Diapositivas.	Cajeros Dependientes (9)	Fuera del horario de trabajo
9	Entrenamiento en puesto de trabajo	Entrenamiento en puesto de trabajo	Dotar de Habilidad	Jefe de Área y Económico	Ago.	Dic.	1 sesión cada mes	20 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Caja Registradora y Documentos	Cajeros Dependientes (9)	
10	Protección al Consumidor	Juego de roles	Elevar nivel Prof.	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Autoevaluación	Regulaciones sobre el tema	Cajeros Dependientes (9)	Alterna con la acción 11.
11	Calidad en el Servicio	Juego de roles	Elevar nivel Prof.	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Autoevaluación	Regulaciones Comerciales	Cajeros Dependientes (9)	Alterna con la acción 10
12	Merchandising	Clase Magistral	Dotar de Habilidad	Especialista Comercial de la Sucursal	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabaj	Regulaciones Comerciales	Cajeros Dependientes (9)	
13	Gramática y Ortografía	Clases	Elevar nivel cultural	Prof. Facultad Obrera Campesina	May.	Jul.	3 sesiones cada mes	30 min.	Pantry de la Unidad	Escrita	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	
14	Matutinos Especiales	Tormenta de ideas	Elevar nivel cultural	Gerente, Contadora	Ene.	Dic.	1 sesión cada semana	30 min.	Piso de Venta	Autoevaluación	Diarios, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Se incluyen todos trabajadores

Figura 3.2. Plan de Capacitación para los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial "La Gloria" TRD Caribe Cienfuegos. Ver en la última página.

Conclusiones

Después de finalizado el estudio se puede acotar que:

La capacitación es un proceso de orden cultural y social de prioridad para la evolución del comportamiento y la actitud de los trabajadores, y para devolverle al comercio sus genuinos valores que faciliten las transformaciones internas, mediante la puesta en práctica de una innovación en las representaciones y en los enfoques colectivos de cambio.

La capacitación está dirigida a calificar y recalificar a los trabajadores en la actividad que realizan mediante procesos de evaluación que ayudan también a comprobar los beneficios de la capacitación para la organización.

Fue posible mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios a especialistas y Cajeros-Dependientes respectivamente, en la unidad "La Gloria" con empleo del método fenomenológico, determinar las necesidades de aprendizaje y las deficiencias en el desempeño laboral de los Cajeros-Dependientes

En el desarrollo de la investigación se evidenció la influencia que tiene una correcta capacitación en el buen desempeño laboral de los trabajadores y como resultado de este, el logro de los objetivos específicos de la empresa.

Este tipo de estudio es pionero en la proposición de planes de capacitación con visión sociocultural en las unidades comerciales de las tiendas recaudadoras de divisas en la provincia de Cienfuegos.

Como resultado de la investigación se elaboró un Plan de Capacitación que sin dejar de tener en cuenta los aspectos de política económica añade una visión sociocultural para la superación de los Cajeros-Dependientes de la Unidad Comercial "La Gloria".

Recomendaciones

Sugerir a la Gerencia de la Unidad Comercial La Gloria valore los resultados de este estudio para su posible inclusión en el Plan de Capacitación de la unidad en el año 2013.

Continuar realizando estudios de la perspectiva sociocultural que permita el desarrollo de una cultura general integral de los trabajadores en las distintas áreas de trabajo y su aplicación en otras Unidades Comerciales pertenecientes a las Tiendas Recaudadores de Divisas.

Retomar los encuentros de Técnicas Comerciales, para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se adquieren en los diferentes cursos de capacitación.

Reanimar los eventos de promoción con los diferentes proveedores nacionales para presentar a los consumidores productos cubanos de calidad y que posean un marcado carácter identitario con lo cual se eleve la venta de estos productos en la Unidad.

Continuar con el desarrollo de esta línea investigativa en trabajos posteriores de grados de maestría y doctorado.

Formar instructores para impartir futuros Planes de Capacitación con visión sociocultural con estos se logra incurrir en menos gastos por conceptos de contratación de profesores de otros organismos.

Bibliografía

- Amat, O. (2000). *Aprender a Enseñar* (Quinta Edición ed.). Barcelona.
- Aquino, J. A., Vola, R. E., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (1997). *Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina.
- Bartram, S., & Gibson, B. (1995). *Training Needs Analysis*. Gower, Aldershot.
- Bauer, M. C., Recuenco, A. A., Navarro, A. M., Rodríguez, R. C., Pavía, F. F., & Arana, P. M. (1998). GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Conceptos básicos. In M. D. SALUD (Ed.) (pp. 19-61).
- Blake, O. (1997). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires, Argentina.
- Comisión, C. C. E. (1995). Enseñar y aprender. Hacia la sociedad cognitiva. *Libro Blanco Sobre Educación y Formación*, 1 - 51.
- Chiavenato., I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá.
- Ferrer., C. J. I. (2010). *Curso de capacitación sobre la literatura de transmisión oral para Instructores de Arte en el Municipio Palmira.*, Carlos Rafel Rodriguez, Cienfuegos.
- Guglielmetti, P., & Martínez, E. (1996). La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas. In L. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Perú (Ed.).
- Gutiérrez, J. A. S. (2010). *Programa de capacitación para creadores de Programas Radiales infantiles en la Provincia de Cienfuegos.*, Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Louart, P. (2000). *Gestion de los Recursos Humanos*. Barcelona.
- OIT. (julio 1992). *The impact of technological change on work and training.*, Ginebra.
- Reyes, M. E. P. (2005). *La Capacitación, premisa para el Desarrollo Sostenible.*, Carlos Rafael Rodriguez, Cienfuegos.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta Edición ed.). Ciudad México.
- Sílices., A. (1996.). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. .
- Suárez, M. E. L. (2011). *Programa de Capacitación a los docentes de la Carrera de contabilidad y finanzas para la educación en el valor laboriosidad de sus estudiantes*. Carlos Rafael Rodriguez, Cienfuegos.

Anexos

Anexo #1. Guía de Análisis de Documentos

1.- Objetivos: Analizar los registros documentales vinculados a los elementos de los perfiles de capacitación y desempeño laboral definidos en los deberes y funciones del Cajero-Dependiente.

2.- Técnica: Registro documental.

3.- Documentos a analizar

Entrevistas a Especialistas, Dirigentes y Técnicos.

Cuestionarios a Cajeros-Dependientes.

Balance Económico Anual de la Unidad Comercial “La Gloria”.

Plan de Capacitación de la Unidad Comercial.

Deberes y Funciones del Cajero-Dependiente, de unidades comerciales de la “División Centro”, TRD Caribe.

Evaluación del desempeño.

Reglamento Disciplinario.

4.- Análisis del documento

Determinación del documento.

Crítica interna y externa del documento.

Registro de anotaciones principales del documento.

Valoración del documento.

Registro de datos.

Anotaciones críticas.

Fecha y lugar del documento.

Anexo #2. Competencias de técnicas comerciales y actividades de promoción.



Competencias de técnicas comerciales.



Evento de Promoción de proveedores.



Evento de Promoción de proveedores.

Anexo #3. Esquema de la Unidad Comercial "La Gloria".

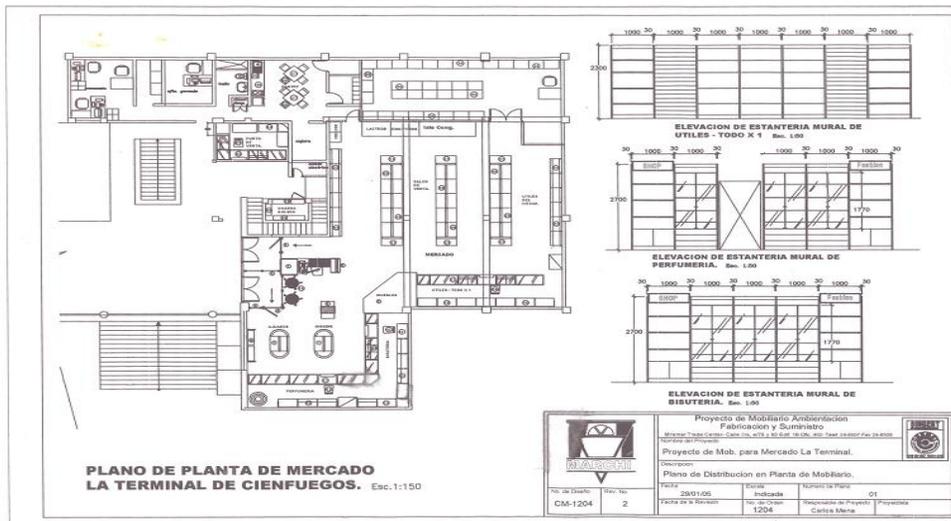


Figura 1. Esquema en planta de Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe.

Anexo #4. Plan de Capacitación UC "La Gloria"

Ver en la página 85.

Anexo #5. Guía de Entrevista a Especialistas de la Unidad Comercial La Gloria TRD Cienfuegos.

- 1- Nombre y Apellidos: _____
- 2- ¿Qué tiempo lleva laborando en la Unidad Comercial La Gloria?
- 3- ¿Qué función desempeña en la Unidad Comercial ?
- 4- ¿Qué características posee la Unidad Comercial La Gloria Cienfuegos?
- 5- ¿Cómo funciona la Unidad por cada una de las áreas de la Unidad?
- 6- ¿Cómo valora el funcionamiento del área donde laboran los Cajeros Dependientes?
- 7- ¿Qué opina sobre las condiciones de trabajo de los mismos?
- 8- ¿Cómo se desempeñan los Cajeros Dependientes en la labor que realizan en la Unidad?
- 9- ¿Cuáles son las necesidades de aprendizaje de los Cajeros Dependientes de la Unidad?.¿Por qué?
- 10-¿Cómo está diseñado el plan de capacitación de la Unidad Comercial La Gloria, Cienfuegos?.
- 11-Respecto a las funciones que desempeñan los Cajeros Dependientes piensa Usted que el Plan de Capacitación cubre todas las necesidades de aprendizaje de los mismos? ¿Por qué?
- 12-¿Cree que son adecuadas las acciones en el plan de capacitación para los Cajeros Dependientes para su desempeño en la Unidad Comercial La Gloria Cienfuegos? ¿Por qué?
- 13-¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del plan de capacitación para el área de Cajeros Dependientes de la Unidad?
- 14-¿Cree que se necesita capacitarlos para la función en sus puestos de trabajo? ¿Por qué?.
- 15-¿Cuáles en su opinión son los indicadores más importantes (necesarios a emplearlos como acciones de capacitación) en su desempeño laboral?

- 16- De los indicadores pudiera explicar cada uno de ellos en relación al desempeño laboral de los mismos en la Unidad?
- 17- ¿Qué correspondencia existe entre las acciones del plan de capacitación de la Unidad y el desempeño de los Cajeros Dependientes?
- 18- ¿Qué pudiera sugerir para mejorar el desempeño de los trabajadores en esta área?.
- 19- ¿Cuáles acciones de capacitación pudiera definir para contribuir al mejoramiento del desempeño de los Cajeros Dependientes ?.
- 20- ¿ Qué entiende usted por capacitación?.
- 21- ¿ Qué entiende por desempeño?.

Anexo #6. Cuestionario a los Cajeros Dependientes de la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe.

El cuestionario que se presenta a continuación se realiza con el objetivo de efectuar diversas preguntas relacionadas con la capacitación que pueden ser importantes para el buen desempeño de su profesión. Por favor conteste a cada una de las preguntas. Las respuestas serán anónimas y pueden ser de gran utilidad para la mejora de la capacitación en su puesto laboral en la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe, Cienfuegos.

Agradecemos sinceramente su colaboración.

Edad: _____ Género: _____

Marque con una X la respuesta.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la profesión?
 - 1 a 2 años----
 - 2 a 3 años----
 - 3 a 5 años----
 - 5 en adelante----

2. ¿Qué es para usted capacitación?

3. ¿Cree que la capacitación que ha recibido en la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe Cienfuegos ha sido la más adecuada?

a) Mucho----

b) Bastante----

c) Algo----

d) Poco----

e) Nada----

¿Por qué?

4. Teniendo en cuenta el puesto que ocupa, en el proceso de formación, ¿adquirió todos los conocimientos necesarios para desempeñarse?

a) Mucho---

b) Bastante-----

c) Algo-----

d) Poco-----

e) Nada-----

5. ¿Cree que contribuye la Capacitación a un adecuado Desempeño Laboral en la Unidad Comercial La Gloria TRD Caribe?

6. Sí----- No-----

¿Por qué?

7. ¿Qué es para usted desempeño laboral satisfactorio?

8. Según su opinión: ¿Existe correspondencia entre el desempeño laboral y la capacitación que se le brinda a los Cajeros Dependientes de Unidad Comercial La Gloria ?

Sí---- No-----

¿Por qué?

9. A continuación se presenta una tabla donde se relacionan diferentes temas para la capacitación y en ellas indique por favor:

- La importancia que, en su opinión, tiene para el ejercicio de su profesión.
- El nivel en que cree se ha desarrollado durante su formación y desempeño en la Unidad.

Puede utilizar los espacios en blanco para incluir algún otro tema que considere importante y que no aparece en el listado.

Utilice por favor la siguiente escala:

1- Nada
Mucho

2- Poco

3- Bastante

4-

Temas	Importancia	Nivel
1- Curso de Actualización de Cajero Dependiente	1 2 3 4	1 2 3 4
2- Curso de Actualización de Gestión de Venta	1 2 3 4	1 2 3 4
3- Protección al Consumidor	1 2 3 4	1 2 3 4
4- Calidad en el servicio	1 2 3 4	1 2 3 4
5- Preparación para la Defensa	1 2 3 4	1 2 3 4
6- Preparación política e ideológica	1 2 3 4	1 2 3 4
7- Reglas de Seguridad y Salud del puesto de trabajo	1 2 3 4	1 2 3 4
8- Merchandising	1 2 3 4	1 2 3 4
9- Protección al medio ambiente	1 2 3 4	1 2 3 4
10- Entrenamiento en el puesto de trabajo	1 2 3 4	1 2 3 4
11- Actualización y conocimientos sobre nuevos productos en el mercado.	1 2 3 4	1 2 3 4
12- Reglamento Disciplinario para los Cajeros Dependientes	1 2 3 4	1 2 3 4
13-	1 2 3 4	1 2 3 4
14-	1 2 3 4	1 2 3 4
15-	1 2 3 4	1 2 3 4

10. A continuación se enumeran 12 temas que han sido considerados como los más importantes para el desarrollo profesional dentro de la capacitación. Por favor, ordene éstos 12 temas en orden de importancia de acuerdo a su opinión. (1 es la más importante y 12 la menos importante).

Es vital que usted ordene TODAS y no brinde a un tema un orden igual a otro.

Temas	Ranking
1- Curso de Actualización de Cajero Dependiente	
2- Curso de Actualización de Gestión de Venta	
3- Protección al Consumidor	
4- Calidad en el servicio	
5- Preparación para la Defensa	
6- Preparación política e ideológica	
7- Reglas de Seguridad y Salud del puesto de trabajo	
8- Merchandising	
9- Protección al medio ambiente	
10- Entrenamiento en el puesto de trabajo	
11- Actualización y conocimientos sobre nuevos productos en el mercado.	
12- Reglamento Disciplinario para los Cajeros Dependientes	
13-	
14-	

Anexo #7. Resultados Analíticos

Tabla 1. Opiniones de acciones de capacitación.				
Acc. de capacitación	Número	Promedio	Desv.Estándar	Error Medio
cajero	9	1,5556	0,72648	0,24216
consumidor	9	5,2222	2,48886	0,82962
servicio	9	5,4444	2,60342	0,86781
preparación	9	10,5556	1,13039	0,37680
ideológica	9	9,5556	2,50555	0,83518
seguridad	9	10,2222	2,10819	0,70273
venta	9	2,8889	1,16667	0,38889
medio	9	12,1111	1,16667	0,38889
conocimiento	9	6,8889	1,76383	0,58794
puesto	9	5,7778	4,60374	1,53458
disciplinario	9	7,7778	3,41971	1,13990
mercadeo	9	5,0000	1,65831	0,55277

Tabla 2. Consideraciones acerca de la capacitación y el desempeño laboral.				
	Número	Promedio	Desv. Estándar	Error medio
experiencia	9	2,7778	1,09291	0,36430
capacitación	9	3,5556	1,01379	0,33793
formación	9	2,6667	0,70711	0,23570
contribución	9	1,0000	0,00000 ^a	0,00000
correspond.	9	1,5556	0,52705	0,17568

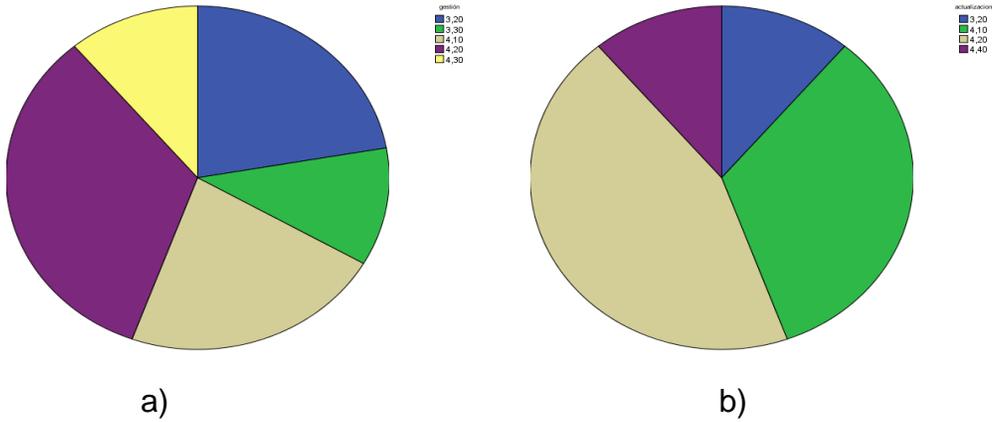


Figura 2. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) gestión, b) actualización.

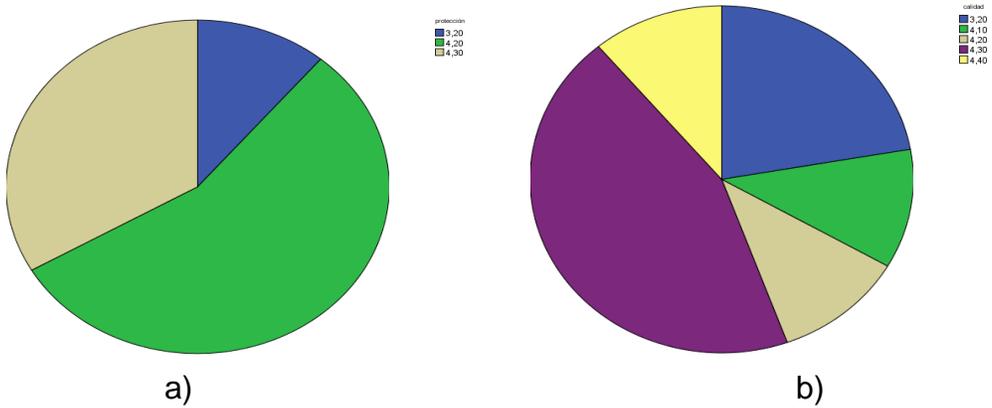


Figura 3. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) protección, b) calidad

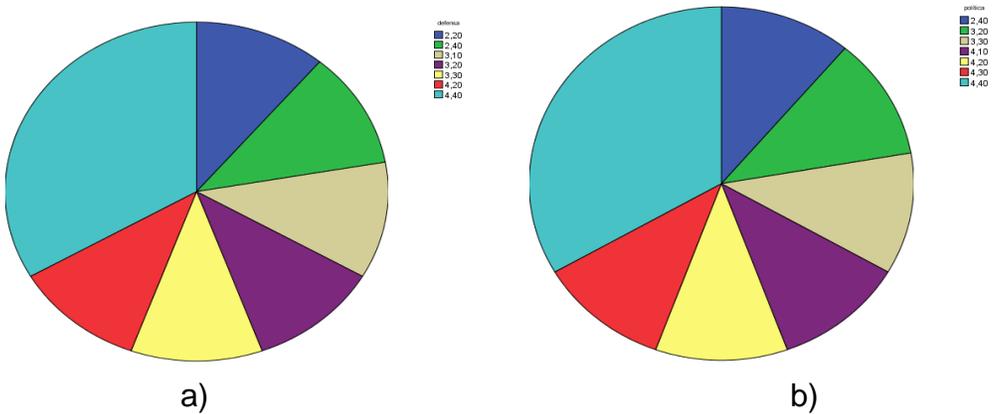


Figura 4. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) defensa, b) política.

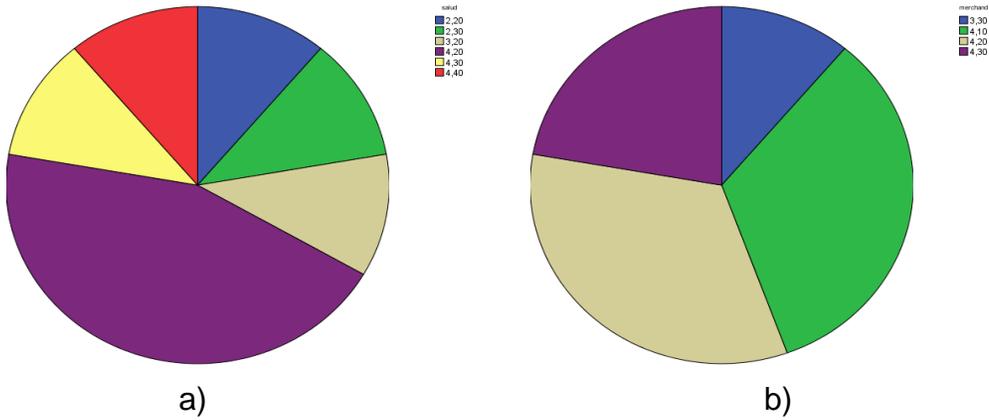


Figura 5. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) salud, b) merchandising.

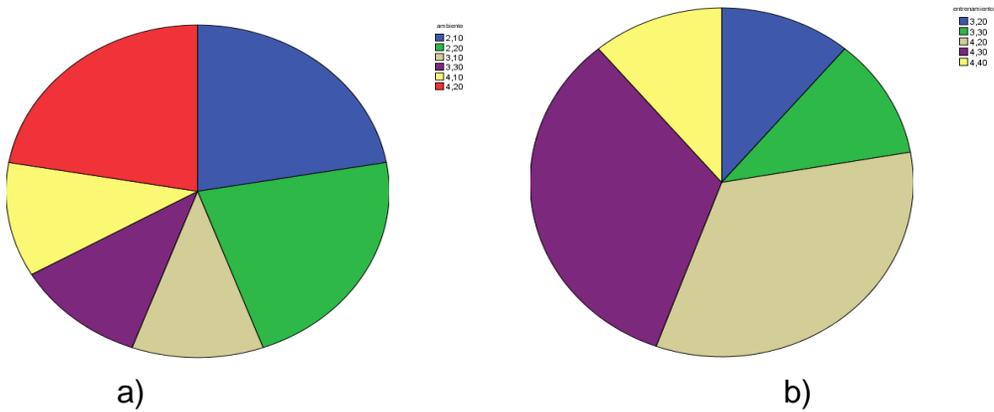


Figura 6. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) ambiente, b) entrenamiento.

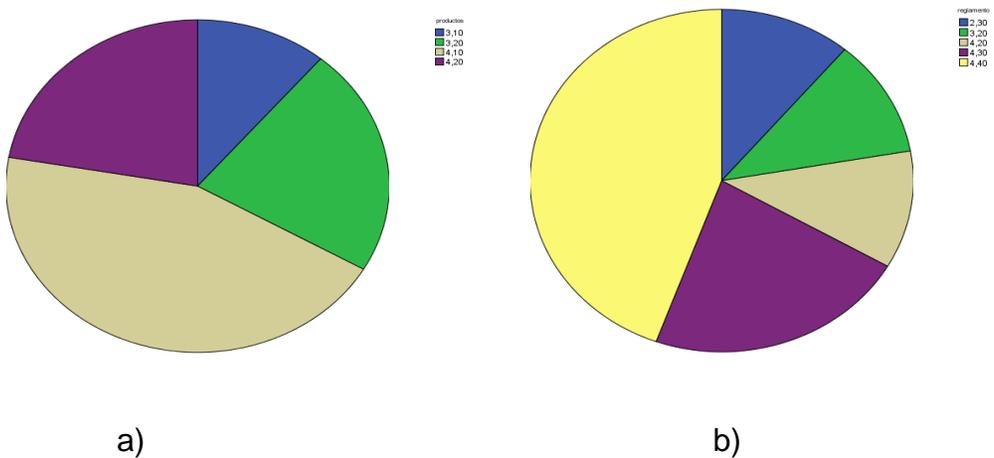


Figura 7. Gráfico de *pie* sobre el nivel e importancia de la capacitación sobre a) productos, b) reglamento.

**MODELO DE PLAN UNICO DE CAPACITACIÓN
PLAN DE CAPACITACION AÑO 2012. ENTIDAD: U/C LA GLORIA**

No	Acción y Modo	Fecha		Lugar	Participantes	Observaciones
		Inicio	Terminación			
1.-	Seminario sobre Norma 8. Merchandising	Febrero	Mayo	Unidad	Trabajadores Piso Venta y Comercial (18 Trab)	
2.-	Seminario sobre Normas de Protección al Consumidor	Junio	Agosto	Unidad	Trabajadores Piso Venta y Comercial (18 Trab)	
3.-	Matutino didáctico sobre tratamiento a productos perecederos, lento mov, merma y recepción de mercancías	Una vez por semana	Abril Agosto Diciembre	Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
4.-	Matutino didáctico sobre conocimiento de Productos	Miércoles alternos		Unidad	Trabajadores Piso Venta y Comercial (18 Trab)	
5.-	Matutino sobre medios de pago y uso del Post.	Miércoles	Septiemb.	Unidad	J Brig. Caj. Dptes, D. Comerc y Económicas (21)	
6.-	Matutino conocimiento de indicaciones, y documentos que norman el trabajo en caja.	Marzo	Noviembre	Unidad	J Brig. Caj. Dptes, D. Comerc y Económicas (21 Trab)	
7.-	Matutino sobre conocimiento indicadores económicos			Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
8.-	Matutino didáctico sobre conocimiento de aspectos a evaluar en evaluación del desempeño	Miércoles	Junio	Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
9.-	Matutino didáctico sobre conocimiento del Reglamento Disciplinario	Enero	Abril	Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
10.	Autopreparación conocimiento Res. 59 Log. De almacenes.	Permanente		Unidad	Trabajadores de Almacén Enc. Ptos y Comercial	

11.	Autopreparación en el dominio de programas y sistemas informáticos	Permanente		Unidad	Téc. Informática (3 Trab)	
12.	Autopreparación en la interpretación de indicadores económicos.	Permanente		Unidad	Esp. Económica y Contadora	
13.	Autopreparación en las normas de Control Interno.	Permanente		Unidad	Esp. Econ, Contadora, Almacén y Comer.	
14.	Instrucción sobre normas de Seguridad y Salud en el trabajo. Instrucción General. Instrucción específica. Instrucción periódica	Febrero	Octubre	Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
15.	Seminario sobre las bases generales de seguridad y salud.	Mayo	Mayo	Unidad	Todos los trabajadores (23 Trab.)	
16.	Seminario sobre la orden 30 del MINFAR	Enero	Enero	Unidad	Gerente (1 Trab)	
17.	Taller I Por la calidad de los servicios en TRD Caribe. La Comunicación e Imagen	Noviembre	Noviembre	Unidad	Trabajadores del Piso Venta (18 Trab)	
18.	Taller II Por la calidad de los servicios en TRD Caribe. Gestión de Ventas y Merchandising.	Diciembre	Diciembre	Unidad	Trabajadores del Piso Venta (18 Trab)	

Confeccionado por: _____
María E. Pérez Pérez
Téc. Informática

Aprobado por: _____
Dasiel Almaguer Naranjo
Gerente U/C

Propuesta de Plan de Capacitación para Cajeros-Dependientes. Año 2013

Nº	Acción de Cap.	Método Pedagógico	Objetivos	Impartido por	Inicio	Fin	Frecuencia	Tiempo	Lugar	Evaluación	Medios Pedagógicos	Participantes	Observaciones
1	Curso de Psicología	Clases Magistrales	Elevar nivel cultural	Profesor de la UCF	Ene.	Mar.	2 sesiones cada mes	40 min.	Cine Guanaroca	Escrita	Diapositivas, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
2	Comunicación	Seminario	Dotar de Habilidad	Profesor de la UCF	Ene.	Abr.	3 sesiones cada mes	30 min.	Cine Guanaroca	Escrita y Oral	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
3	Actualización C-D	Clases	Calificar o Recalificar	Profesor Instructor	Mar.	Jun.	2 sesiones cada mes	30 min.	Unidad Comercial	Escrita Oral y Práctica	Manual de Cajero y Caja registradora	Cajeros Dependientes (9)	
4	Curso de Historia Local	Clase Magistral	Elevar nivel cultural	Esp. Ofic. Conservador	Abr.	May.	1 sesión cada mes	40 min.	Cine Guanaroca	Autoevaluación	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	Coordinación con la admón. del local
5	Marketing	Clase Magistral	Recalificar y Dotar de Habilidad	Profesor Instructor	Jul.	Ago.	3 sesiones cada mes	30 min.	Unidad Comercial	Práctica y Oral	Videos, Diapositivas y Documentos	Cajeros Dependientes (9)	
6	Actualización de la gestión de Venta	Seminario	Actualizar conocimientos	Comercial	Jul.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Regulaciones respecto a la actualización	Cajeros Dependientes (9)	
7	Actualización de nuevos productos	Seminario	Actualizar conocimientos	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Regulaciones respecto a la actualización	Cajeros Dependientes (9)	
8	Idioma Inglés	Clases	Facilitar interacción con clientes	Profesor de la escuela de Idiomas	Sept.	Dic.	1 sesión cada semana	45 min.	Escuela idiomas	Escrito y Oral	Documentos, Videos, Diapositivas.	Cajeros Dependientes (9)	Fuera del horario de trabajo

9	Entrenamiento en puesto de trabajo	Entrenamiento en puesto de trabajo	Dotar de Habilidad	Jefe de Área y Económico	Ago.	Dic.	1 sesión cada mes	20 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Caja Registradora y Documentos	Cajeros Dependientes (9)	
10	Protección. al Consumidor	Juego de roles	Elevar nivel Prof.	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Autoevaluación	Regulaciones sobre el tema	Cajeros Dependientes (9)	Alterna con la acción 11
11	Calidad en el Servicio	Juego de roles	Elevar nivel Prof.	Comercial	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Autoevaluación	Regulaciones Comerciales	Cajeros Dependientes (9)	Alterna con la acción 10
12	Merchandising	Clase Magistral	Dotar de Habilidad	Especialista Comercial de la Suc.	Ene.	Dic.	1 sesión cada mes	15 min.	Áreas de Ventas	Práctica en los Puestos de trabajo	Regulaciones Comerciales	Cajeros Dependientes (9)	
13	Gramática y Ortografía	Clases	Elevar nivel cultural	Prof. Facultad Obrera Campesina	May.	Jul.	3 sesiones cada mes	30 min.	Pantry de la Unidad	Escrita	Videos, Documentos	Cajeros Dependientes (9)	

Confeccionado por: _____
Clara Nivia Quintana Heredia
Contadora

Aprobado por: _____
Dasiel Almaguer Naranjo
Gerente U/C

