



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”**  
**Filial Universitaria Municipal Taguasco**  
**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Diseño de un procedimiento de capacitación para mejorar la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del Municipio de Taguasco.**

**Autora: Idania Montano García.**

**Tutora: Lic. Oralys Pérez Pérez**

**Mayo, 2012.**

## **Resumen.**

El propósito fundamental de esta investigación lo constituye el diseño de un procedimiento de capacitación para contribuir a la mejora continua de la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del municipio Taguasco.

Primeramente se construye el marco teórico - referencial de la investigación que abarca un análisis bibliográfico sobre capacitación y la mejora continua. Con elementos abordados en el marco teórico-referencial se propone un procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de la prestación de los servicios. Este procedimiento contempla cuatro momentos fundamentales: diagnóstico, ejecución, proyección, y el control. En el diagnóstico se aplican los instrumentos utilizados, se determina el estado actual de la prestación de los servicios y se determinan las necesidades de capacitación. El momento de ejecución contempla el diseño del plan de capacitación. En la ejecución es donde se desarrollan todas las acciones de capacitación incluidas en el plan de capacitación. El control se debe realizar en todos los momentos del procedimiento.

El informe cuenta con una introducción, un capítulo 1 donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación y un capítulo 2 donde se diseña el procedimiento para resolver el problema científico. Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de la investigación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN...</b>	<b>6</b>
1.1. Caracterización teórica de la caracterización.....	6
1.2. Mejora continua, necesidad y procedimientos para aplicarla.....	17
1.3. Conclusiones parciales.....	34
<b>CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>35</b>
2.1 Caracterización de la EES Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco	35
2.2 Caracterización de la pizzería “Venecia” de Taguasco.....	37
2.3 Diagnóstico del sistema de capacitación existente en la entidad.....	38
2.4 Diseño del procedimiento de capacitación.....	46
2.5 Análisis de los resultados.....	54
2.6 Conclusiones parciales.....	66
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	

## **1 Introducción**

En nuestros días la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder de forma creadora a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de nuestra realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

Cuba se ha reinsertado en este mundo, donde la crisis económica encierra grandes amenazas, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación, de aprendizaje permanente y de respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Los cambios que se introduzcan al sector empresarial cubano deben estar encaminados a garantizar, consolidar, afianzar y tener más socialismo en Cuba, continuar desarrollando y defendiendo las conquistas de la revolución y el socialismo como lo son; la educación, la salud, el empleo, la seguridad social y los éxitos del deporte, romper la doctrina económica neoliberal de que la empresa estatal cubana no puede ser eficiente así como consolidar en la base económica las ideas del socialismo.

Es clave en el desarrollo actual de la economía del país que cada trabajador comprenda que su empleo y las mejoras de las condiciones de vida y de trabajo de su colectivo obrero y de nuestro pueblo, dependen de que los productos o servicios brindados por su organización conquisten el mercado con alta calidad, costos aceptables y excelente atención al pueblo y los clientes, lo que se logra solo a través de una capacitación, ya que sin dudas, nos encaminamos hacia una economía de calidad y satisfacción del cliente.

El proceso de capacitación y preparación del personal es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, es necesario que nuestros jefes se preparen para que el aprendizaje de sus subordinados y de ellos sea mutuamente ventajoso, o sea a la vez de enseñar, aprender, donde la capacitación constante sea la clave para la calidad en los servicios o productos.

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, P. Drucker (1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultural de la organización.

La pizzería "Venecia" del municipio de Taguasco se inaugura el 29 de diciembre del 2011, como unidad de tercera categoría especializada en la venta de pizzas, espaguetis, cremas y bebidas como refrescos, cervezas y vino, esto constituye una característica que la diferencia de los demás centros de la gastronomía del municipio con servicio a la mesa, televisión y un trato correcto al cliente, además se presta un servicio ininterrumpido de 9:00 de la mañana a 9:40 de la noche, se estructura en dos turnos de trabajo compuestos por 4 dependientes y 7 elaboradores.

En chequeos sorpresivos efectuados por parte del Ministerio del Comercio Interior, Ministerio de Salud Pública y especialistas de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía e Inspectores del Gobierno a la pizzería "Venecia se pudo comprobar que:

- La información que el dependiente del salón le brinda al cliente es escasa y con poco dominio en cuanto a la elaboración de las ofertas.
- La prestación del servicio es dilatada.
- Los dependientes no saben diferenciar las notas de los pedidos por cliente.

Todo lo anteriormente expuesto constituye la **situación problémica**, a partir de la cual surge como **problema de investigación**:

¿Cómo contribuye la capacitación del personal a la mejora continua de la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco?

El **objeto de estudio** lo constituye la capacitación y el **campo de acción** es la capacitación del personal en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

De ahí que el **objetivo general** sea diseñar un procedimiento de capacitación para contribuir a la mejora continua de la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

Para cumplir con el objetivo general se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una amplia revisión bibliográfica actualizada, que permita nutrirse de los conceptos y elementos fundamentales sobre capacitación y mejora continua.
2. Diagnosticar el estado actual de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.
3. Diseñar un procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

**La población** es el 100% de los trabajadores (24) de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

**La muestra** corresponde con el 100% de la población, de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

### **Métodos y Técnicas empleados.**

Los métodos utilizados fueron:

- Histórico – Lógico: Con su utilización, se pudo valorar cuál ha sido el comportamiento real del fenómeno investigado, en su evolución y desarrollo en el marco nacional e internacional.
- Análisis – Síntesis: Mediante la revisión de la literatura y la documentación especializada así como de la experiencia de especialistas consultados se pudo determinar la situación que presenta la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.
- Inducción – Deducción: Facilitó la indagación sobre el problema de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco y establecer las principales regularidades que se manifiestan en este proceso.

### **Técnicas**

- La encuesta
- La entrevista
- La observación.
- Grupo de discusión.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través del análisis de la literatura y temas novedosos relacionados con la capacitación y la mejora continua, constituyendo también valor teórico el procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas que permitan obtener un procedimiento de capacitación.

El **valor social** se manifiesta en el beneficio que obtienen todos aquellos que deseen conocer como mejorar la prestación de los servicios a través de la capacitación.

El **valor práctico** está dado por la posibilidad de poder implementar un procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

La **viabilidad** de la investigación está centrada, en que es interés de la administración diseñar un procedimiento de capacitación, dadas las condiciones de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco y los recursos humanos que posibilitan el desarrollo de la misma.

#### **Tipos de Investigación:**

- **Descriptiva:** Se necesita detallar un procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.
- **Correlacional:** Se ponen de manifiesto la relación entre la mejorar continua de la prestación de los servicios y la capacitación.
- **Explicativa:** Porque revela las causas que determinan la correlación entre la mejorar continua de la prestación de los servicios y la capacitación.

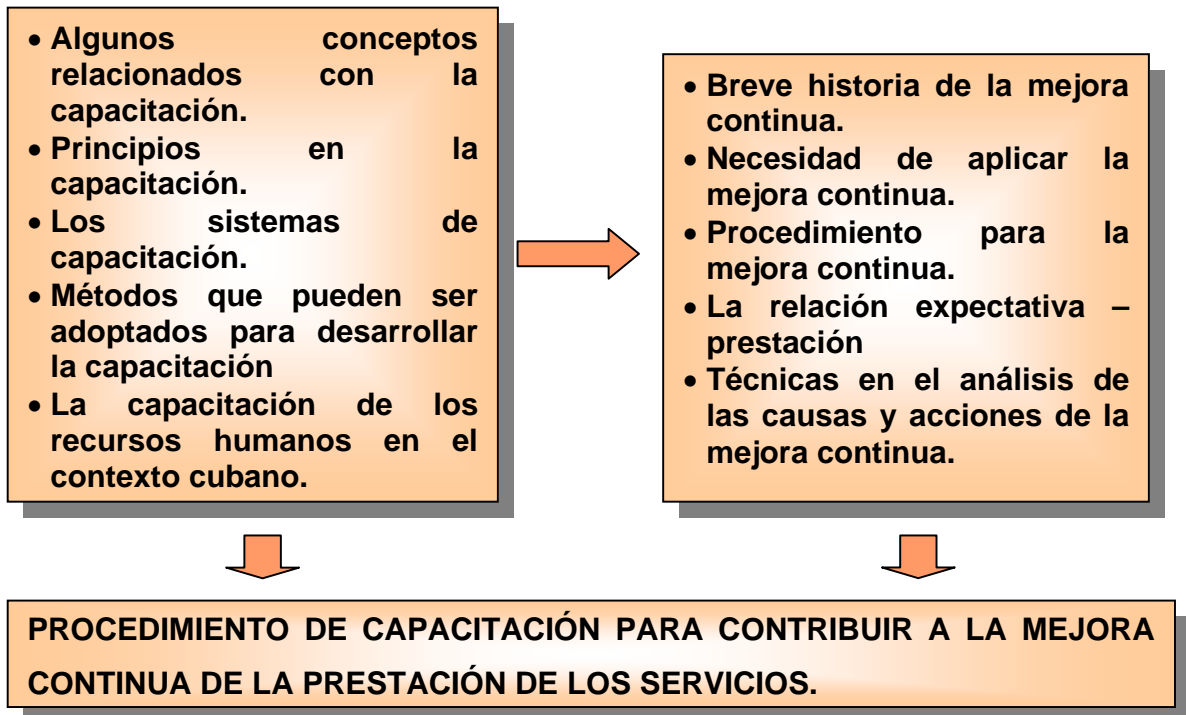
El trabajo se encuentra estructurado en dos capítulos. El capítulo 1 donde se aborda el marco teórico referencial de la investigación y un capítulo 2 donde diseña el procedimiento de capacitación.



## Desarrollo

### Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde se hará referencia a los principales hallazgos encontrados durante un análisis bibliográfico, que permitirá la incorporación de los elementos teóricos-conceptuales necesarios para la fundamentación de la investigación, realizando un acercamiento a los aspectos generales de la calidad y su importancia como herramienta fundamental en la empresa. Otro aspecto que se trata está relacionado con la capacitación y su contextualización en Cuba. **(Ver Figura 1.1)**



**Figura 1.1:** Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### I.1 Caracterización teórica de la capacitación.

Antes de entrar a profundizar en el concepto de capacitación se iniciará explicando que se entiende por el concepto de aprendizaje y la relación que guarda con la capacitación.

## **Aprendizaje**

Con respecto al concepto de aprendizaje, también existen diversas concepciones e interpretaciones.

Díaz (1986), citado por (Espinosa, 2007) ofrece la siguiente definición: "Llamamos aprendizaje a la modificación relativamente permanente en la disposición o en la capacidad del hombre, ocurrida como resultado de su actividad y que no puede atribuirse simplemente al proceso de crecimiento y maduración"

Cotton & Gallego (1989) afirma que el aprendizaje es un proceso de adquisición de un nuevo conocimiento y habilidad. Para que este proceso pueda ser calificado como aprendizaje, en lugar de una simple retención pasajera, debe implicar una retención del conocimiento o de la habilidad en cuestión que permita su manifestación en un tiempo futuro. El aprendizaje puede definirse de un modo más formal "como un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el posible comportamiento, fruto de la experiencia"

López (1977) afirma que: "el aprendizaje es cualquier cambio que se produce como consecuencia de un proceso de interacción (entre dos agentes), siempre que la modificación sea significativamente importante para la explicación de interacciones futuras".

Muñoz & Riverola (1997) citados por Espinosa (2007) sostienen que: "El resultado final del aprendizaje a través de resolución de problemas es la creación de un modelo mental que, al mismo tiempo potencia las capacidades de aprendizaje".

Del análisis de los conceptos anteriores se considera que el concepto más acabado es el de Cotton (1989), donde expresa que el aprendizaje puede ser entendido como un cambio permanente en el comportamiento de las individuos teniendo como base su experiencia o como un proceso en el que el comportamiento se cambia, perfecciona, y que se origina cuando el sujeto interacciona con la información (materiales, actividades y experiencias) y las hace suya, apropiándose de esos

conocimientos adquiridos a través de la capacitación para mejorar su profesionalidad en la empresa. Por lo cual siempre que aparezca el concepto de aprendizaje en la investigación estará relacionado con estos aspectos.

La capacitación plantea Ibarra (2005): "...es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones, 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 servicio del que forman parte, por otra parte es considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes

Por otra parte, Dolan (1999), citado por Ibarra (2005) señala que: "...la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de diferentes modos: Eleva su nivel de vida: la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, lo que les da la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario y eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Dolan (1999), llega a la conclusión de que la capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Colina & Morell (1999) citados por Espinosa (2007), expresan que la capacitación consiste en: proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para

desempeñar su trabajo; podría implicar por tanto a un operador de máquina cómo funciona su equipo.

En resumen la superación es la acción y efecto de superar y su objetivo es la orientación, formación básica y actualización de todos los trabajadores. Por otra parte también concibe la capacitación como un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado que se basa en necesidades reales de una entidad posibilitando su desarrollo integral, permitiendo elevar la efectividad de su trabajo.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto se refiere a que se vive en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Atendiendo a estas definiciones la autora de la investigación considera que la capacitación constituye el conjunto de actividades y acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar positivamente actitudes y aptitudes de los individuos o capacitarlos de forma que posibiliten perfeccionar su desempeño individual y el de su organización”.

Valiente & Álvarez (2004). A partir del análisis de diferentes definiciones se establecen los rasgos fundamentales que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de los otros con los que se confunde o identifica: la superación es un proceso, tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la formación que

constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que puede anteceder al momento de asumirlas, su finalidad es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, sus objetivos son de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Lo cual distingue la superación de la capacitación, que tiene un significado más técnico o práctico y comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que ésta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

También se plantea que la capacitación es:

1. Medio para desarrollar la fuerza de trabajo en cargos particulares. Dale y Arder (1950)
2. Se debe distinguir entre educación y capacitación y la última es la preparación de una persona para el cargo y la primera, para la vida. Wehrich (1990).
3. Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitaciones una guía o ayuda. Mace (1990)

En la presente investigación se asume que la preparación tiene los mismos objetivos que la formación. Se hablará de ambos términos en igual sentido, no siendo así con la superación, la cual es considerada la etapa siguiente donde se amplían, completan, actualizan, etc. los conocimientos, habilidades, (...) según formas de capacitación.

Se añade, además, las distintas formas de capacitación que propone Rabaza (2000).

- Individual: reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- Agrupación vertical: personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección

- Agrupación horizontal: personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- Agrupación de familia: personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

Del estudio de Blake (1962), citado por Gómez (2009) se concluye que en muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se trata de capacitar al equipo para accionar y decidir en conjunto.

### **Principios en la capacitación.**

En la capacitación rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos y de las características socio psicológicas que conforman a las personas cuando desempeñan actividades de dirección. Calderón (2006) en su trabajo sobre “Las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes” enuncia algunos principios que actúan en la capacitación:

- 1- El aprendizaje debe perseguir un objetivo.

Constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

- 2- Se aprende aplicando.

Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.

- 3- Disminuir la resistencia a aprender.

En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan

mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En tal sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

4- La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia.

Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor – alumno.

5- Se necesita tiempo para procesar la información.

Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso de los adultos esto es importantes, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En tal sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

6- Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.

Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en tal sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.

7- La evaluación en grupo y la autoevaluación.

Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la

efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Estos principios nos confirman que el docente que capacite debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en la enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para asumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

### **Los sistemas de capacitación.**

Los sistemas de capacitación deben influir en el ambiente de trabajo del formando, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, garantizar los recursos, generar cultura organizacional que favorezca la transferencia al puesto y su mantenimiento.

Dicha posición nos conduce a valorar el entorno de la formación, preferiblemente optamos por lugares y contenidos que se relacionen con el puesto de trabajo y las necesidades de los formandos, de manera que el aprendizaje se transforme en una experiencia que ocurre en interacción con un contexto o ambiente que debe parecerse, cada vez más, al entorno del puesto de trabajo con el que cada individuo interactúa y que de respuesta a objetivos establecidos inicialmente, para facilitar la transferencia.

Entonces podemos deducir que la evaluación del comportamiento no solo se debe efectuar después de las acciones de capacitación; es necesario tener en cuenta los conocimientos con que contaba cada formando para poderlo comparar con los adquiridos; así se manifiesta nuevamente la necesidad de asumir la perspectiva temporal de evaluar conocimientos antes, durante y después.



Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea, en el comportamiento del individuo y su influencia en el puesto de trabajo.

Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la satisfacción individual de los capacitados al perfeccionamiento de la gestión empresarial, la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente, puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización, por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos. En este sentido la evaluación de la formación debe reflejar el grado de satisfacción de los clientes, información crucial para continuar perfeccionando la Gestión Empresarial.

### **Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación.**

Existen diversos métodos para desarrollar la capacitación y en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí. Se señalan los siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.
- Las posibilidades de que el trabajador pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa por su participación en actividades de estudios sistemáticos.
- El aprendizaje mediante la práctica.

En el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. Mendoza (1990).

Cualquier variante para capacitar debe partir por el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la cual permite delimitar la diferencia que existe entre el estado real

de los cursistas (lo que es) y el estado deseado (lo que debería ser), ello constituye la brecha, elemento imprescindible para el diseño de un programa de capacitación.

### **La capacitación de los recursos humanos en el contexto cubano.**

La capacitación de los recursos humanos en el contexto cubano de finales de siglo XX, década de los 90 se caracterizó por la tendencia de que las empresas definían el contenido de la capacitación en función de las necesidades internas. De ahí, los conocidos “planes de detección de necesidades de capacitación” tradicionales. La medición de los resultados se evaluaba por la reacción de los participantes que llenaban un formulario al final de cada actividad.

El derrumbe del campo socialista y la influencia de los procesos de la globalización introdujo una nueva tendencia en el aumento de la competitividad por parte de las organizaciones y empresas cubanas, las que se abrieron a nuevos mercados, se verifica un cambio rápido en la concepción de la preparación de los recursos humanos para asumir nuevas funciones.

La concepción económica del país varió como consecuencia de grandes reestructuraciones, los recursos deben ser aplicados con un criterio de racionalidad y asertividad, en este contexto capacitación y competitividad pasan a ser aspectos provechosos en las organizaciones, la competitividad exige mayor rigor al escoger la aplicación de la capacitación, y sin ésta no hay competitividad.

Independientemente de lo explicado anteriormente le presta importancia capital al problema de la capacitación lo cual se expresa a través de la Resolución 29 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social plantea que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurarse desempeño exitoso.

El proceso de capacitación de los recursos humanos según la Resolución 8 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social adopta pasos estratégicos que responden a los objetivos de la institución, quien ingresa a la organización debe recibir una formación básica de carácter general, luego empieza el período de especialización donde la persona aprende a hacer una cosa bien hecha y un tercer momento es cuando el individuo tome decisiones cada vez más importantes que impliquen la conducción de otras personas y tengan consecuencias más allá de su propia especialidad.

La Resolución 29 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social expresa la estrategia a tener en cuenta, en el desarrollo de la Capacitación en las empresas. También establece que las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se propongan lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos. La capacitación es la preparación del trabajador orientada a la elevación de su competencia laboral. Está dirigida hacia la calificación y recalificación para el desempeño eficiente en los cargos u ocupaciones de que se traten. Es una inversión y no un gasto.

Tomando como referencia los conceptos expuestos sobre capacitación, a partir de este momento va a coincidir para la investigación de este trabajo con el planteado por la Resolución 29 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por ser el documento oficial estatal que define el conjunto de acciones y de control de las actividades de la capacitación y de preparación que desarrollan las entidades laborales.

## **I.2 Mejora continua, necesidad y procedimientos para aplicarla.**

Para iniciar se pudieran citar algunos ejemplos de los inicios de la mejora continua, según Schroeder & Robinson (1991), citados por Valdés (2005): en 1894, la National Cash Register Company estableció un programa de mejoramiento para resolver problemas de calidad que surgieron de las malas condiciones de trabajo y la baja moral.

En Japón se adoptó en toda su extensión la filosofía de mejora continua a principio de los años 50. Esto se debió a dos razones: era una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. La segunda razón fue la presión de las autoridades de ocupación para utilizar los métodos de mejora continua y acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial.

A finales de esta década y principios de la próxima los japoneses empezaron a introducir los círculos de calidad, el sistema de sugerencias y el sistema Kaizen Imai (1986), citado por Valdés (2005) como parte habitual de su gestión. En la década de los 80 las empresas norteamericanas comenzaron a introducir, o reintroducir, la mejora continua. Xerox, por ejemplo, estudio a Canon e inició su propio programa de liderazgo a través de la calidad con una fuerte orientación hacia la mejora continua.

### **Necesidad de aplicar la mejora continua.**

En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición. Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices

de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Los cuatro factores actualmente monitoreados en el Cuadro de Mando Integral, gira en torno a las perspectivas: financiera, del proceso interno, del cliente, y de aprendizaje y crecimiento del personal, se sumará el correspondiente al control de los efectos en el medio ambiente, un aspecto plenamente contemplado por la Norma ISO 14000 y subsiguientes.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica mejorar día a día para continuar siendo los mejores.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y

servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Si es tan evidente y necesario la mejora continua, ¿cómo es posible que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla?, o dicho en otras palabras, ¿porqué se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad?

Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente. Como se mencionó al principio, el fuerte conservadorismo, que lleva a no cuestionarse paradigma alguno, sumado a la falta de apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las empresas a permanecer firmes a los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado. Pero lo que hasta ayer les permitió competir hoy ya no les permite ni siquiera participar en la contienda. A tales efectos cabe citar el *Efecto Fosbury*. Durante muchos años la forma más común de realizar el salto de altura era el “salto de rodillo”: el atleta corría hasta la barra y se lanzaba hacia delante efectuando un movimiento de rodillo. Durante los juegos celebrados en México durante 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al establecer una nueva marca olímpica y ganar la medalla de oro con una nueva técnica en la que había trabajado durante varios años: el “salto Fosbury” consistente en correr hacia la barra y sobrepasarla lanzándose de espalda. Fosbury “cambio el modelo” en el salto de altura, sustituyó un modelo por otro nuevo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la producción, administración y dirección de empresas ello implica que es menester adoptar las nuevas técnicas si se quiere mantener a la empresa en competencia, ya no sirve perfeccionar los viejos métodos. Qué cabe decir de aquellas empresas que ni siquiera atinan a perfeccionar sus propios métodos productivos.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

### **Procedimientos para la mejora continúa.**

Los siguientes conceptos forman parte de un modelo estructurado para la mejora continua:

- El ciclo de Deming: planear, hacer, chequear y actuar. (PHCA)
- Estructuración detallada del problema y análisis de los hechos.
- Estandarización de la mejora.

El ciclo PHCA transmite la naturaleza cíclica del proceso. La fase **planificar** del ciclo es aquella en donde se identifica el área de mejora (tema) y un problema específico, también se lleva a cabo el análisis usando algunas de las herramientas para la solución de problemas.

Los trabajadores utilizan estas herramientas junto con un enfoque de intercambio de ideas como el 5W2H (Robinson, 1991) citado por (Valdés, 2005). La fase **hacer** tiene que ver con implantar el cambio, aquí se recomienda que primero se aplique el plan en pequeña escala y que se documenten todos los cambios al plan.

La fase **chequear** trata con la evaluación de datos que se recopilan durante la implantación.

El objetivo es ver si hay un buen ajuste entre la meta original y los resultados reales. La fase **actuar** es donde se actúa sobre las posibles diferencias entre el desempeño real y el planeado. Si la meta original se ha alcanzado los resultados se convierten en estándares y se cambian los procedimientos para lograr que la mejora se haga permanente. Con frecuencia se presenta el proceso de mejora continua, como si fuera el desarrollo del guión de una película, y se conoce con el nombre de “La historia CI” (continuous improvement).

### **Algunos modelos de gestión para la mejora de procesos**

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios modelos disponibles para realizar la mejora de procesos, a continuación se cada modelo.

#### **1- Modelo propuesto por James G. Shaw (1997)**

Este es un modelo que se basa en la experiencia práctica del autor en el área de la consultoría a empresas. Como elementos positivos de este modelo se puede destacar su muy buena orientación práctica y dirigida hacia la acción. Para el desarrollo de cada paso se proporcionan una serie de recomendaciones concretas que facilitan la aplicación del método. La forma en que Shaw propone la descripción y documentación del proceso es muy buena en comparación con las otras metodologías. La inclusión de la herramienta Process Profile es otro elemento a destacar, esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que desean mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

#### **2- Modelo propuesto por Jeffrey N. Lowenthal (1994)**

Este modelo resuelve muchos de los problemas de algunas metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la



mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último debe destacarse que se tiene en cuenta a proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.

### **3- Modelo propuesto por Karl Albretch (1994)**

Albretch, quizás el consultor más reconocido en el campo de la calidad. El mayor aporte de este modelo es su excepcional enfoque hacia el cliente externo e interno. Albretch ha hecho un alarde de toda su experiencia en un método para concentrarse en el cliente que sin lugar a dudas es el más eficaz de los existentes en este momento.

Sin embargo este modelo presenta tres desventajas fundamentales:

- Es un modelo de mejora orientado fundamentalmente a procesos de servicio para empresas de este sector. Esto limita notablemente su aplicación en otros procesos de otras empresas.
- El modelo no incluye la posibilidad de la utilización de la reingeniería o innovación como enfoque de mejora.
- Se basa fundamentalmente en la utilización de las siete herramientas de mejora propuestas por Albretch. Esto deja afuera una gran cantidad de herramientas y técnicas de probados resultados en la mejora del desempeño organizacional.

### **4- Modelo propuesto por H. James Harrington (1997)**

Las ventajas de este modelo son evidentes, y resultarían en un resumen de los principales elementos positivos que debiera tener cualquier modelo de este tipo. Solamente se pudieran destacar dos elementos desfavorables, que en ningún momento llegan a afectar la efectividad de este modelo:

- El modelo plantea un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no

respondan a las necesidades de algunas empresas. (por ejemplo en el sector de servicios de la construcción)

- La propia complejidad del modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

### **La relación expectativa – prestación.**

El nivel de calidad de un servicio es igual a la diferencia positiva o negativa que se produce entre la prestación del servicio y la expectativa de los clientes".

Los principios en que se basa la ecuación son:

- Los clientes llegan al momento de la prestación con una serie de expectativas que representan lo que ellos esperan recibir con el servicio.
- Las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.
- La calidad de un servicio se juzga no en términos de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación.
- La satisfacción es positiva cuando el juicio de la calidad percibida es positivo, es decir, la satisfacción está en función de la calidad. **(Ver figura 1,2)**

La satisfacción tiene una base estrictamente personal: un mismo servicio puede ocasionar juicios y evaluaciones distintas en clientes diferentes. Se trata de poder flexibilizar la respuesta de los prestadores, teniendo en cuenta dichas especificidades.

**EXPECTATIVAS = PERCEPCIÓN**

La percepción satisface las expectativas del cliente.  
El servicio o producto es considerado bueno, aceptable.

**EXPECTATIVAS > PERCEPCIÓN**

La percepción no satisface las expectativas del cliente.  
El servicio o producto es considerado malo, pobre, deficiente.

**EXPECTATIVAS < PERCEPCIÓN**

La percepción supera las expectativas del cliente.  
Excelente, satisfactorio, engendra experiencias legendarias.

**Figura 1.2 Expectativas Prestaciones.**

**Fuente:** Perera, 2006

La retroalimentación de los clientes es una forma organizada para saber:

- ¿Hasta qué punto están satisfechos?
- ¿Qué piensan realmente?
- ¿Qué les gusta más del servicio?
- ¿Qué no les gusta?
- ¿Cuáles son sus quejas más comunes?
- ¿Qué sugerencias tienen para que mejore el servicio?

Una retroalimentación adecuada tiene que ser:

- Continua.
- Específica.
- Centrada en el cliente.
- Puntualmente disponible,
- Enfocar puntos vitales,
- Disponible para todo el personal.

Para conocer quiénes son sus clientes y qué desean es necesario elaborar el **perfil del cliente** considerando (edad, sexo, nivel de educación, actitudes, preferencias,

expectativas y normas / hábitos sociales) que van a determinar su comportamiento en los momentos en que estará en contacto con la organización.

Algunos de los instrumentos más empleados para la retroalimentación de los clientes son:

- Entrevistas con grupos focos,
- Contactos informales con clientes,
- Contactos formales y/o informales con el personal de contacto a través del trabajo en grupo con los trabajadores de línea o un sistema de información interna con los empleados,
- Buzón de sugerencias,
- Libro del cliente,
- Encuestas de satisfacción del cliente.

La encuesta, a diferencia de otros instrumentos, permite recopilar opiniones de un número relativamente grande de clientes y, si está bien elaborada, ayudará a ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos, además de obtener información verdaderamente útil.

El resultado es un perfil de las preferencias de los clientes con relación al servicio, sus actitudes frente al negocio y un análisis de su comportamiento con respecto a los servicios recibidos.

Estos resultados deben conducir a una mayor definición de los atributos claves del servicio que se está ofreciendo. Cada servicio presenta **dimensiones de calidad** específicas que se derivan de las particularidades de su desarrollo operacional. El perfeccionamiento de las dimensiones de la calidad constituye el proceso de determinación de las necesidades y exigencias de los clientes.

Previo a la determinación del cuestionario de satisfacción es conveniente efectuar entrevistas con clientes que le permitan comprender la masa de incidentes críticos.

Los incidentes críticos son los ejemplos específicos que representan buena y mala calidad del servicio para los clientes. El incidente puede ser referido a los momentos de la verdad, es decir los contactos del cliente con los proveedores, y representan los aspectos negativos y positivos en la creación del servicio. La calidad del servicio es un proceso de múltiples momentos que de conjunto producen los niveles de satisfacción que determinan la fidelización de los clientes y por tanto la prosperidad del negocio.

A continuación, se hará una descripción detallada de alguno de los instrumentos de medición de la satisfacción que se han producido hasta ahora en el sector de los servicios. Estos serán clave para el diseño de un instrumento propio de medición.

Resulta conveniente la elaboración del listado de atributos del servicio e identificar o clasificar con respecto a la competencia con el propósito de:

- Elaborar un perfil de calidad percibida en el mercado.
- Mostrar qué competidores se desempeñan mejor en cada uno de los aspectos de la calidad.
- Ofrecer medidas de desempeño de los prestadores con criterios de los clientes.
- Definir acciones de mejoramiento que reporten adición de valor al cliente.

Para cuantificar las percepciones de los clientes deben ser elaborados instrumentos particulares adecuados a cada tipo de servicio. En sentido general, los aspectos que deben tenerse en cuenta son:

**Atributo:** Es la característica del servicio que incide en la compra del mismo.

**Peso:** Define la importancia del atributo en la decisión de compra para el cliente.

**Calidad absoluta:** Define el índice de satisfacción del cliente con el servicio recibido por dichos prestadores.

**Calidad relativa:** Identifica la calidad comparada con respecto a los competidores.

**Calidad y precio:** son dos variables a diferenciar para llegar a conocer el lugar de cada una en las decisiones de compra del cliente.

El control de las encuestas a clientes tiene que ser una vía de retroalimentación y mejoramiento del servicio. La utilización en sí misma como vía de evaluación del desempeño de los directivos y mandos intermedios así como para la medición de la satisfacción puede ser una práctica nociva que comprometa el fin último para el cual deba ser utilizada.

Puede crearse un clímax en el que:

- El cliente se convierta en un aliado que sea utilizado para reinventar el negocio.
- El cliente se vea como un enemigo que sólo sirve para dar quejas.

Existe un desmedido control encaminado a los aspectos negativos de la calidad y de las insatisfacciones. Es conveniente razonar: ¿Se utiliza el control de las mejoras?

La evaluación de la calidad es un paso en la determinación de las expectativas y percepciones de los clientes con vistas al diseño de la misma.

La organización tiene que utilizar la encuesta de clientes como la vía de introducir su voz, su exigencia en las prestaciones del servicio, en el diseño y concepción de sus características.

Las organizaciones deben entender que gestionar la mejora de la calidad de los servicios en los que están involucrados debe hacerse por dos vías:

- Actuar sobre el desempeño organizacional y las percepciones de los clientes.
- Actuar sobre las expectativas.

Una gestión adecuada de la calidad debe tener como base:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, comprender aquellos elementos del servicio que el cliente percibe como valioso;
- Fijar los estándares de calidad para las prestaciones del servicio en correspondencia con las expectativas del cliente. Debe tenerse presente que añadir más valor o utilidad de la que él espera puede constituir un despilfarro;
- Si el estándar es percibido por el cliente como mejora y satisfacción puede ser considerado base de la elevación de la calidad de las prestaciones;
- Antes de las prestaciones del servicio el proveedor debe dar un mayor realismo a la necesidad señalada;
- Comprender en el proceso los problemas que el cliente percibe;
- Involucrar al cliente en el proceso de reinventar e innovar el servicio, así será mayor el realismo que tendrá en sus expectativas;
- Es importante que la promesa esté en correspondencia con las especificaciones y estándares del servicio;
- La información al cliente antes y después de las prestaciones sobre el progreso alcanzado y la promesa.
- Evaluar la satisfacción o los estados de satisfacción del cliente es la base para emprender acciones estratégicas para la mejora:
- Comprender las fuentes de insatisfacción e invertir en ellas los recursos necesarios pues es necesario erradicarlas radicalmente.
- Comprender cuáles atributos o elementos del servicio pueden ser manejados como fuente de excitación e invertir en ellos.
- Conocer en cuáles la competencia se está desempeñando peor y ofrecerlo.
- Saber cuáles atributos o elementos del servicio, aunque causen excitación, no tienen una adecuada realización costo /beneficio y sacrifican una inversión superior a las expectativas del cliente.

### **Técnicas en el análisis de las causas y acciones de mejoras continuas.**

Para llegar a dar satisfacción al cliente en sus necesidades con el producto y la forma de entrega de éste, se necesita de la mejora continua. Los expertos de la

calidad aportaron instrumentos estadísticos para lograr identificar los problemas, proponer su mejora y una vez aplicada evaluar el logro de ésta.

Para lograr la mejora continua es necesario medir los procesos. Como resultado de las enseñanzas de los métodos estadísticos por el Dr. W. Edwuard Deming, (citado por Valdés, 2005) los ministradores y asesores industriales japoneses, entre ellos el Dr. Kaouru Ishikawa, quisieron hacer llegar el uso de la estadística a todos los niveles organizacionales de sus empresas, incluyendo al trabajador u operario. El propósito fue hacerlos participar, involucrarlos en la solución de problemas, para la realización de mejoras de su propio trabajo.

El progreso estriba en aprender y usar simples técnicas o herramientas. El método apropiado por su efectividad y rapidez en la solución de problemas en las operaciones de los procesos, es el que analiza los problemas de operación investigando las causas crónicas, basándose en datos reales y ordenados.

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de herramientas sencillas para el trabajo en grupos hasta complejas herramientas de carácter estadístico. En la bibliografía consultada existen amplias referencias a este tema, por lo que se dará solo una breve explicación de las más usadas, estas herramientas básicas para el mejoramiento. Se usan fundamentalmente para identificar y resolver problemas en áreas funcionales y de estructuras simples. Estas herramientas son usadas principalmente por los círculos de calidad o los equipos de mejoramiento en el departamento y constituyen la base de cualquier procedimiento para la solución de problemas. Por otro lado, su propia naturaleza hace que estas técnicas no sean capaces de detectar los problemas más graves y costosos en los procesos y que sean ineficaces para situaciones más complejas. Estas herramientas son:

1. Hojas de Verificación: son formatos sencillos para compilar y organizar información. Existen tres tipos básicos: registro, lista de verificación y ubicación.



2. Diagrama de Pareto: se emplea para dar prioridad a proyectos, áreas de problemas o información. Permite separar “los pocos vitales” de “los muchos útiles”.
3. Gráficas de Control: tipo de gráfica de carácter estadístico que se utiliza para evaluar y mantener la estabilidad de un proceso.
4. Histogramas: tipo especial de gráficas en columna que muestra la medición variable de determinado objeto o proceso
5. Diagramas de Causa – Efecto: son imágenes gráficas en las que se muestra la relación entre el efecto (el problema) y sus causas potenciales.
6. Diagramas de Dispersión: muestra la relación entre dos variables.
7. Estratificación: sirve para separar los datos por estratos o grupos que faciliten el análisis y la identificación de causas.

El propósito fundamental de las Siete Herramientas Básicas, no es usarlas, sino resolver realmente problemas de calidad y productividad. Se explicarán las herramientas el **Diagrama de causa - efecto** y el **Diagrama de Pareto**.

**Diagrama Causa - Efecto:** Ideado por el profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio en la década del 40, es un método de control de la calidad que se extendió por todo el Japón y más tarde a otros países. Denominado en ocasiones Diagrama de Ishikawa, puede aplicarse a la solución de cualquier problema interno de la empresa. Es una guía para la acción concreta y su empleo eficaz constituye un paso primordial para fomentar las actividades de control de la calidad.

Este diagrama se construye para ilustrar con claridad las diversas causas que afectan la calidad del producto o servicio, clasificándolas por familias y subfamilias y vinculándolas entre sí, construirlo es educativo. Se debe recabar ideas de la mayor cantidad de personas posibles, donde las preguntas claves son: ¿Cuáles son las causas de la no satisfacción de los clientes?, ¿Qué relación existe entre ellas y qué efecto tienen sobre la calidad?

Cuando hay un Diagrama de Causa-Efecto como centro de las discusiones, todos saben de qué se está hablando y hasta dónde se ha avanzado en el tratamiento del problema al servir de punto de referencia a todas las acciones llevadas a cabo.

Pasos generales para la construcción de Diagramas de Causa-Efecto:

- Decidir la característica de calidad que se desea mejorar y controlar (clientes no satisfechos).
- Indicar los factores más importantes que pueden causar la no satisfacción del cliente y cada uno de ellos formará una rama.
- Incorporar a cada una de esas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas, los que formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados, trazando ramas cada vez más pequeñas.

Es preciso verificar que todos los factores que pueden causar insatisfacción al cliente estén incluidos en el diagrama. Si lo están y si han quedado adecuadamente ilustradas las relaciones entre causas y efectos, el diagrama está completo.

**Diagrama de Pareto:** permite analizar de manera muy simple las situaciones susceptibles de mejora. Su objetivo es determinar la importancia relativa de los problemas para clasificarlos por orden decreciente de importancia y establecer el diagrama en columnas representativas de esta clasificación para hacer aparecer el problema sobre el cual recaerá el esfuerzo, o sea, indica qué problema se debe resolver primero al eliminar defectos y mejorar las operaciones.

Un Diagrama de Pareto es el primer paso para efectuar mejoras, por lo que es importante obtener la cooperación de todas las personas implicadas, lograr un resultado considerable y escoger una meta concreta. En este diagrama con un simple vistazo se puede percibir en qué consiste el problema principal: Las dos o tres barras más altas son las que corresponden a la mayor parte de los problemas; las más pequeñas señalan causas menores.

De la misma forma, su aplicación periódica mostrará si los esfuerzos realizados arrojan resultados satisfactorios, lo que se vería representado por una disminución de la altura de las barras de los problemas sobre los que se ha trabajado.

Los pasos generales para la construcción de Diagramas de Pareto parten de establecer la lista de problemas (causas de la no satisfacción de clientes), seguidamente se valora o cuantifica la importancia de cada uno de ellos (frecuencia absoluta con que se presenta), se realiza la suma de los valores obtenidos y calcular para cada uno de ellos su parte en porcentaje relativo, se clasifican los porcentajes obtenidos por valor decreciente, se representan gráficamente mediante un diagrama de columnas.

La medición de la satisfacción del cliente es uno de los principales propósitos de la empresa.

Las mediciones permiten a una empresa:

1. Conocer la eficacia con la que funcionan sus procesos comerciales
2. Saber dónde necesitan realizar cambios para crear mejoras, en caso de que sea preciso implantar cambios.
3. Determinar si esos cambios dan lugar efectivamente a las mejoras.

La medición de los problemas de calidad se hace con el principal objetivo de identificar mejoras, diseñarlas e implementarlas.

### **I.3 Conclusiones parciales**

- El estudio de una amplia bibliografía de numerosos autores, cubanos y extranjeros, ha permitido acopiar la información y conocimientos necesarios para el desarrollo de esta investigación relacionada con un procedimiento de capacitación para la mejora continua de los servicios.

- Se hace necesario ver a la capacitación con enfoque de cliente, puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización, por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos.
- El logro de la mejora continua tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar, aplicar la creatividad e innovación con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

## **Capítulo II: Diseño del procedimiento de capacitación**

El presente capítulo se divide en dos partes la primera dedicada a la caracterización de la EES Empresa de Comercio Minorista Mixta de Taguasco y de la pizzería “Venecia”, la descripción de las técnicas utilizadas y el procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

Este cuenta de los siguientes momentos: **Diagnóstico:** en él se aplican los instrumentos, se analiza el estado actual de la prestación de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación. **Proyección:** donde se diseña el plan de capacitación. **Ejecución:** se ejecutan las acciones planificadas en el plan de capacitación. Y por último el **Control y Retroalimentación:** donde se establecen los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento de las acciones planificadas, y establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes. La segunda parte del capítulo se dedica al análisis de los resultados.

### **II.1 Caracterización de la Empresa de Comercio Minorista Mixta en Taguasco.**

La EES Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta creada mediante la Resolución 42 de 1986 por la Asamblea Municipal del Poder Popular de Taguasco, subordinada al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular de Taguasco, está situada en la calle Camilo Cienfuegos #195 entre Pedro Maria Rodríguez y Jorge Ruiz Ramírez, Taguasco, Sancti Spiritus.

La empresa cuenta con una estructura organizativa vertical encabezada por el director de la entidad Guillermo Adrián García Rodríguez nombrado mediante Resolución 71/2009, en ella laboran un total de 151 dirigentes y 630 trabajadores., y cuenta con 124 unidades, distribuidas en las Zonas Comerciales de Taguasco, La Rana, Siguaney y Zaza del Medio.

El **Objeto Social** fue modificado en la Resolución 1006 del 1 de febrero del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación.

- Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, unidades, centros nocturnos, hoteles, a la población y Organismos) en moneda nacional.
- Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
- Servicio música grabada en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- Prestar servicios de guarda bolso, ponchera y parqueo en moneda nacional.
- Operar granjas de autoconsumo para su abastecimiento.
- Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

## II.2 Caracterización de la pizzería “Venecia” para establecer el diseño de capacitación.

La investigación se centra en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco, la cual pertenece a la empresa Municipal de Comercio, la misma está ubicada en la calle Camilo Cienfuegos en la cabecera municipal, siendo anteriormente una tienda de víveres que luego de una reparación y reacondicionamiento de la instalación, con la construcción de mesetas, baños y una oficina, se logró una cómoda pizzería.

Se puso en marcha el 29 de diciembre del 2011, como unidad especializada en la venta de pizzas, espaguetis, cremas y bebidas como refrescos, cervezas y vino, esto constituye una característica que la diferencia de las demás unidades, además se presta un servicio ininterrumpido de 9:00 de la mañana a 9:40 de la noche, con servicio a la mesa, televisión y un trato correcto al cliente.

Cuenta con 24 trabajadores, desglosados en la **tabla 2.1** según grupo de escala y categoría Ocupacional.

<b>Tabla 2.1 Relación de trabajadores de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Grupo Escala</b>	<b>Categoría Ocupacional</b>
Administrador	1	X	Dirigente
Sub-administrador	1	IX	Dirigente
Cajeros	2	VI	Administrativo
Auxiliar de Contabilidad	1	V	Administrativo
Cocinero	4	IV	Obrero
Dependientes integrales	4	III	Servicio
Ayudante de Elaboración	4	III	Obrero
Sereno	2	II	Servicios
Auxiliar de Limpieza	1	I	Servicios
<b>Total de trabajadores</b>	<b>24</b>		

La pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco, presta servicios de pizzas, espaguetis y cremas con 14 ofertas, en la que se destacan: ensalada fría, crema de queso virginia, espaguetis napolitanos con embutido, con jamón y pizzas napolitanas, con salchicha, con cebolla, mixta, con embutido, con jamón, con pollo y gripela, así como refrescos, cervezas y vinos.

El **Objeto social** es gestionar de forma eficiente su actividad de negocios maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y manteniendo mayor contactos con los clientes.

La **Misión** es prestar un buen servicio a la población a través de sus gestiones de venta con óptimos niveles de satisfacción del cliente, contando con un personal calificado y con alta motivación por la labor que realizan y una tecnología medianamente avanzada.

La **Visión**, lograr que las producciones y servicios sean competitivos, es decir, que los productos y servicios tengan alta calidad, costos aceptables y estén orientados a satisfacer las necesidades del pueblo y los clientes.

### **II.3 Diagnóstico del sistema de capacitación existente en la entidad.**

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante el administrador de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco con el objetivo de obtener el permiso necesario para la realización de la investigación. El administrador realizó algunas preguntas sobre el carácter, los objetivos e intereses del trabajo. Luego de esto puso a disposición de la investigadora las áreas y trabajadores de la Unidad y solicitó que se le mantuviera al tanto de cualquier incidencia que entorpeciera dicha investigación.

Una vez que se asume la responsabilidad de comenzar a realizar el trabajo, se le concede un tiempo a realizar un acercamiento informal con las personas implicadas. Este contacto inicial duró aproximadamente tres semanas.



Al proponerse con la investigación algo diferente, ajeno a todo esquema rígido, es que se selecciona el diseño cualitativo, pues con él se pretende describir el fenómeno social objeto de estudio y responder a sus pautas trazadas, abordándolo a partir de la riqueza subjetiva de los sujetos consultados.

Se asumió la perspectiva cualitativa de investigación porque es un tipo de investigación formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada.

### **Descripción de las técnicas de investigación utilizadas.**

Se decide aplicar para la recogida de la información las siguientes técnicas.

1. Observación
2. Entrevista
3. Encuesta
4. Grupo de discusión
5. Triangulación

Para una mejor comprensión de estos instrumentos y de cómo fueron aplicados en esta investigación se dará una explicación de cada uno.

### **Observación**

La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce. Allí donde se sospeche una posible desviación o distorsión en el recuerdo que afecte a los datos, es también preferible utilizar la observación antes que otros métodos. De igual modo, muchos sujetos o grupos no conceden importancia a sus propias conductas, a menudo escapan a su atención o no son capaces de traducirlas a palabras.

Puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada, describiendo sus detalles, hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación y deben ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Con este método se persigue:

1. Caracterización de los siguientes observados.
  - Enfatizar los aspectos distintivos y comunes entre ellos.
2. Descripción del local.
  - Características del ambiente donde fue hecha la observación, espacio físico.
3. Descripción de actividades.
  - Actividades generales.
  - Secuencia en que ocurren.
4. Reconstrucción de diálogos.
  - Palabras, gestos.
  - Expresiones dichas entre los sujetos.
  - Expresiones dichas en la relación sujetos-investigadores.

5. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
  - Descripción del suceso.
  - Personas implicadas.
6. Comportamiento de los observadores.
  - Actitudes, acciones y conversaciones con los participantes durante la observación.
7. Observaciones generales.
8. Reflexiones de los observadores.

También la observación se muestra como un método esencial en la investigación cuando una persona o un grupo objeto de estudio tienen dificultades, o no desean manifestarse en relación con ciertos hechos, bien porque eso pondría en peligro su propio status dentro del grupo, bien porque se sienten incómodos ante una persona que les pregunta sobre determinadas conductas difíciles de explicar. La observación no precisa de una colaboración tan activa por parte de los sujetos, como la que requieren otras técnicas, para acercarse al estudio de determinados problemas.

Se instrumentó la observación participante de la siguiente manera. Se elaboró una guía semiestructurada (**Ver anexo1**) que contempló los indicadores de la prestación del servicio que eran de interés a observar. La guía tuvo un carácter flexible de modo que permitió enriquecer durante la marcha los parámetros inicialmente contemplados. La observación se realizó en 3 momentos, durante los meses de enero, febrero, marzo.

## **Entrevista**

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social. Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias, actitudes, opiniones, valores y conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Desde la percepción del propio sujeto la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar

comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas, concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

Se le aplica la entrevista al administrador de la unidad para conocer las principales deficiencias que presenta la prestación del servicio de la unidad. **(Anexo 2)**

## **Encuesta**

La encuesta es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas a un grupo de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Fernández Nogales A. et al (2005).

Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

El proceso de realización de la encuesta. Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recogida de información se llevarán a cabo ordenadamente las siguientes fases:

Lo primero es definir los **objetivos de la encuesta**, la información concreta requerida y la población que la puede facilitar. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

**La encuesta personal:** la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador va a plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que irá cumplimentando con las respuestas del entrevistado. En otras ocasiones se permitirá que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador.

Las encuestas personales pueden ser de varias clases:

- Encuestas a domicilio: el entrevistador visita el hogar del entrevistado para la cumplimentación de la encuesta. La utilización de este tipo de encuesta está decreciendo por dos motivos: por un lado la población es reacia a abrir la puerta a un extraño y por otro el coste de realización es alto en comparación con otros métodos alternativos. Es apropiado utilizar la encuesta a domicilio para temas relacionados con el consumo de productos del hogar y dirigidas a amas de casa, jóvenes o niños. Además va a permitir cuestionarios más extensos y la utilización de material auxiliar como fotografías.
- Encuesta en el centro de trabajo: se utiliza cuando se desea obtener información de un determinado colectivo profesional. Será apropiado en estos casos concertar una cita previa. Los temas que tratará la encuesta serán más especializados y estarán relacionados con el ámbito laboral del entrevistado.
- Encuesta en establecimientos: se trata de obtener la información en tiendas, supermercados. Los temas a tratar estarán relacionados generalmente con el consumo en estos establecimientos.
- Encuesta en el exterior: los entrevistadores captan a los entrevistados en la calle. Normalmente son encuestas sencillas, reducidas y de temas poco comprometidos.

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

### **La importancia de los entrevistadores en la encuesta personal.**

La encuesta personal exige la utilización de un conjunto de entrevistadores que lleven a cabo el trabajo de campo. El entrevistador representa un papel fundamental en la realización de la entrevista y se convierte en un complemento del cuestionario. La selección de los entrevistadores se debe realizar teniendo en cuenta las características del tema objeto de estudio, el colectivo analizado y el lugar de realización de las entrevistas. Además los entrevistadores deben tener facilidad para la comunicación y trato agradable. La formación de los entrevistadores debe ser muy completa para que realicen su trabajo sin problemas, para ello deberá dominar aspectos como: los objetivos del estudio, conocimiento del tema, población analizada, normas de cumplimentación del cuestionario, procedimiento de captación y motivación del entrevistado y resolución de situaciones imprevistas. El control de los entrevistadores se lleva a cabo mediante la revisión del trabajo realizado, aunque el mejor método de control será la motivación en su trabajo y evitar sistemas de remuneración que premien más la cantidad que la calidad.

### **Diseño del cuestionario.**

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

**Cerradas:** tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

**Abiertas:** permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la

manera de pensar de las personas, más que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinataria de la encuesta. En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

Se les aplica una encuesta por cuestionario a los trabajadores de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco para determinar sus necesidades de aprendizaje en función de la prestación del servicio. **(Anexo 3)**

### **Grupo de discusión**

Es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema, en el presente caso, relacionado con la prestación del servicio. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, esta se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento de los trabajadores. Se realizó un intercambio "cara a cara" con 10 trabajadores de la unidad **(Anexo 4)**.

## Triangulación

Se efectuó la codificación de manera cualitativa, agrupando la información para poder integrarla y discriminarla. Esto permitió realizar una caracterización lo más exacta posible de la prestación del servicio en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

La información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diversas fuentes, medir los polos de la información, para encontrar una justa dimensión de la prestación de los servicios, garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada unos de los segmentos concebidos.

### II.4 Diseño del procedimiento de capacitación.

Toda la actividad de diseño del procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco tiene como base dos elementos que se consideran imprescindibles en un proceso de cambio planeado; las premisas y los objetivos.

El procedimiento tiene como premisas:

- Evitar algunas ideas erróneas que, aún hoy, poseen algunas unidades gastronómicas, tales como: no prestarle el interés necesario a la mejora continua de los servicios.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la diseño del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, pues produce una mejora en la mejora continua de los servicios.

El **objetivo general del procedimiento** es el de diseñar un procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco

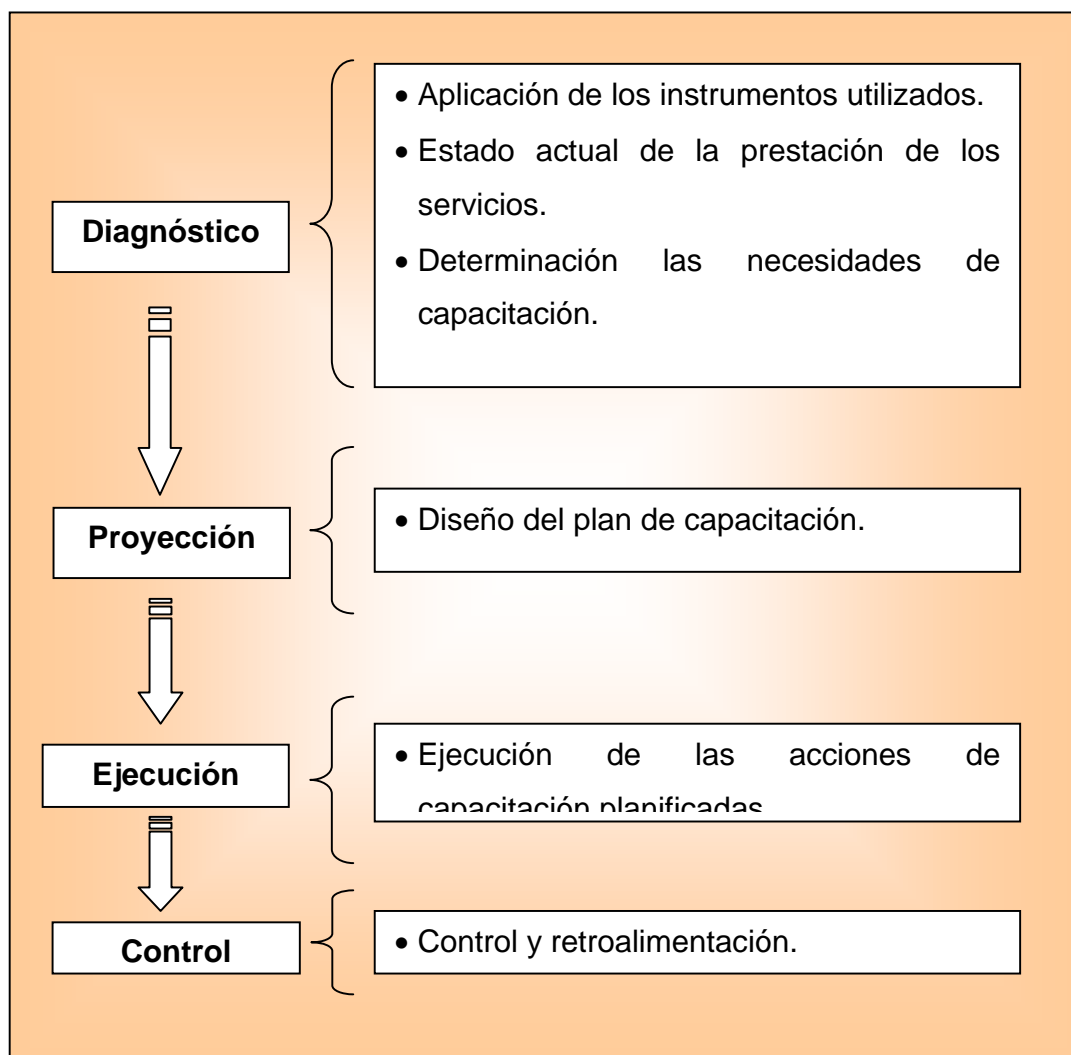


El procedimiento diseñado se sustenta en los siguientes principios:

1. **Mejoramiento continuo:** se contempla en el reinicio de fases ya realizadas con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.
2. **Adaptabilidad:** es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier organización empresarial del país.
3. **Aprendizaje:** contiene métodos de trabajo en grupo, encuestas, entrevistas. Para lograr esto se requiere de una capacitación en las técnicas a aplicar y de un enfoque participativo.
4. **Parsimonia:** la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
5. **Pertinencia:** la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta la empresa cubana.
6. **Flexibilidad:** potencialidad de aplicarse en otras unidades gastronómicas con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo investigado.
7. **Suficiencia:** referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos procesos.
8. **Consistencia lógica:** en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
9. **Perspectiva o generalidad:** dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

Por conformidad al tipo de organización su diseño cumple con los requisitos de corresponder con las características de la unidad y con las políticas y orientaciones del Ministerio de Comercio Interior; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todos los implicados, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

## Procedimiento para el diseño del procedimiento de capacitación



**Figura 2.1:** Procedimiento de capacitación.

**Fuente:** Elaboración propia

El procedimiento para el diseño del procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco se muestra en la **Figura 2.1**. El procedimiento cuenta de los siguientes momentos: **Diagnóstico**, en él se aplican los instrumentos, se analiza el estado actual de la prestación de los servicios para luego determinar las necesidades de

capacitación. El segundo momento es el de **Proyección** donde se diseña el plan de capacitación.

La **Ejecución** es el tercer momento en el que se ejecutan las acciones planificadas en el plan de capacitación y como último momento se encuentra el **Control y Retroalimentación** donde se establecen los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento de las acciones planificadas, y establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes.

#### **- Momento de diagnóstico.**

En él se aplicarán y valorarán los instrumentos, se llegará el estado actual de la calidad de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación.

#### **Aplicación de los instrumentos utilizados.**

Estos se definen de acuerdo con las características de la organización objeto de investigación y posteriormente se aplican cuando se creen las condiciones para ello.

Es bueno señalar que estos análisis se aplican con las técnicas de trabajo en grupo y si lo requieren sobre métodos estadísticos.

#### **Estado actual de la prestación de los servicios.**

Es una fotografía de todo lo que acontece en la organización objeto de estudio, relacionada con el problema a resolver. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se establecen determinados parámetros relacionados con los aspectos fundamentales como pueden ser entre otros:

- Normas de la conducta profesional
- El mobiliario
- La lencería
- Utensilios de la vajilla
- Montaje de mesas
- Corte, cocciones, salsas y preparaciones de alimentos
- El pedido

Para elaborar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña, este diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales.

En este caso, (Pizzería “Venecia”) el administrador coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificada

Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, debe reflejar:

- Las necesidades de capacitación para cada trabajador.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades
- Quien o quienes participan en cada acción.
- Fechas propuestas de inicio y terminación de la acción y tiempo de duración.
- Lugar donde se proponen desarrollarlas.

Los resultados del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en la unidad se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada puesto, grupos de puestos de trabajos o cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas, que no son más que las

acciones de capacitación que se planifican ejecutar; quién o quiénes participarán, así como las fechas propuestas para su realización y el lugar donde se proponen desarrollarlas. Este documento será analizado y acordado entre el administrador y los trabajadores de la unidad, debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó, quedando conformado el pre-plan de capacitación.

La autora de la presente investigación considera que el diagnóstico o determinación de necesidades es la base fundamental de la cual depende el resultado del resto de los elementos, de no aplicarse el mismo o no hacerse con la calidad requerida afectará la calidad del plan de capacitación y por ende la del plan del presupuesto, lo cual impediría identificar de forma correcta las necesidades de la entidad y de los trabajadores y dejaría de implicarse a estos últimos en la búsqueda de problemas que afectan los resultados y la gestión de la organización. **(Ver anexo 5).**

La empresa que no tenga elaborado el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en las diferentes áreas **(Anexo 6)** y niveles, se considera que no tiene un Plan de Capacitación que corresponda a sus necesidades reales, ni un plan de presupuesto que respalde estas necesidades.

#### **- Momento de proyección**

##### **Contempla el diseño del plan de capacitación.**

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo, como establece en la Resolución 29 del 2006.

Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

**(Anexo 7)**

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La dirección de la organización evalúa periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.

Las acciones del Plan de Capacitación Anual pueden ser por diferentes modos como se establece en la Resolución 29, quedando definidas como las más comunes en el sector.

- a) AD: adiestramiento al recién graduado.
- b) CH: cursos de habilitación.
- c) CP: perfeccionamiento o promoción.
- d) E: entrenamiento en el puesto de trabajo.
- e) POS: curso de post grado.
- f) DIP: diplomado.

- g) M: maestría.
- h) S: seminario.
- i) CF: conferencias.
- j) T: talleres.
- k) A: auto capacitación.
- l) O: otros.

Para reflejar las acciones de capacitación y desarrollo anual del área de trabajo se elaboró un registro donde se definieron las acciones a desarrollar, la cantidad de participantes, el modo de formación así como el tiempo de duración de la misma.

**(Anexo 7)**

**- Momento de Ejecución.**

La dirección debe garantizar, la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad, deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

### **- Momento de Control y Retroalimentación.**

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. El control se debe realizar en todos los momentos del procedimiento. La forma de controlar es estableciendo etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento.

### **II.5 Análisis de los resultados.**

En este epígrafe se desarrollan de manera clara todos los aspectos relacionados con el procedimiento de capacitación diseñado.

### **- Desarrollo del momento de diagnóstico.**

Como se explicó anteriormente el momento de diagnóstico tiene tres tareas fundamentales: aplicación de los instrumentos de los instrumentos utilizados, análisis del estado actual de la calidad de los servicios y la determinación de las necesidades de aprendizaje.

### **Aplicación de los instrumentos utilizados.**

La aplicación de instrumentos como se había propuesto duró aproximadamente tres meses, lo cual sirvió para realizar un acercamiento progresivo y un dominio consecuente de las principales situaciones que tienen lugar en la unidad Pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

Las sesiones de trabajo se realizaron en el salón de la unidad, en todas ellas existió perfecta armonía entre los participantes y la investigadora y se tomó nota de todas



las intervenciones de los participantes que posibilitaron el registro y análisis posterior de los datos, arrojando la información suficiente para el diagnóstico a realizar.

Los instrumentos en cuestión utilizados para el diagnóstico se relacionan con la observación, la entrevista semiestructurada y la encuesta. **(Ver anexos 1, 2, 3 y 4)**

### **Resultados de la observación.**

La observación fue la primera técnica empleada, durante 3 jornadas, de manera cubierta para lograr obtener una información lo más fidedigna posible.

Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (enero-marzo).

- En los tres momentos en que se realizó la técnica de la observación se pudo comprobar incumplimientos en las normas de conducta profesional ya que el dependiente del salón no sabe hacer una explicación correcta de cómo se elaboran los platos, la composición de estos y los ingredientes, ni lo presentan correctamente y no existe música que amenice el local pues se cuenta con un televisor pero la programación depende de los canales nacionales. En cuanto al mobiliario y su colocación solo se ha cambiado la estética del salón en una ocasión el 14 de Febrero que además se contó con música, en las restantes observaciones se mantuvo la misma alineación, no existen silla para niños, carros auxiliares, tijeras, bandejas, ni caja de agua. Existe poco espacio entre las mesas, por lo que la amplitud de los pasillos no es la apropiada. En cuanto a la lencería se carece de servilletas y existen algunas irregularidades en cuanto al uso, manipulación y colocación de los vasos y copas, estas últimas solo se colocan en horarios nocturnos o en ocasiones especiales.

### **Entrevista al administrador de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.**

La pizzería “Venecia” surge ya que el Ministerio del Comercio Interior buscando creatividad y acogida en la satisfacción del cliente se ha pronunciado como política,

la de crear unidades especializadas totalmente remozadas que sus ofertas estén dirigidas a productos específicos, así la organización nuestra oferta como producto fundamental pizzas, espaguetis y cremas, este es el sello que la distingue de las demás unidades.

La pizzería “Venecia” surgió en el local que ocupaba anteriormente una tienda de víveres que luego de una reparación y reacondicionamiento de la instalación, con la construcción de algunas de mesetas, baños y oficina, se logró una cómoda pizzería.

Se puso en marcha el 29 de diciembre del 2011, como unidad especializada en la venta de pizzas, pastas y otros productos alimenticios, esto constituye una característica que la diferencia de las demás unidades, además se presta un servicio a la mesa y un trato correcto al cliente.

La misión de la unidad es brindar un servicio al cliente, logrando su satisfacción, mostrando buen servicio gastronómico, excelencia y estabilidad en las ofertas, confiabilidad en la unidad, credibilidad en el servicio.

Las actividades que les resultan más fáciles a los dependientes son la cortesía y la atención al cliente. Dentro de las más difíciles están demostrar habilidades manipulativas propias de un gastronómico altamente calificado, tener sentido de responsabilidad profesional a partir del dominio de la disciplina laboral y de la ética profesional, posición gastronómica, relación interdepartamental, habilidades como andar en el salón, no tienen establecido un sistema de señales ni se ha materializado la recepción, conducción, acomodo y despedida del cliente, además la comunicación con el cliente es muy limitada, ya que no se sugieren los platos principales de la casa.

Las principales deficiencias que afectan la prestación del servicio de la Unidad. son:

1. Insuficiencias en el mobiliario y su colocación al no existir mobiliario diseñado para que los clientes puedan sentarse en la cantidad deseada, es decir por parejas o grupos superiores a 4 personas, siendo todas las mesas de cuatro capacidades, lo

que obliga en ocasiones al cliente a compartir la mesa con personas desconocidas, limitando la privacidad de la estancia en la unidad, de igual forma existen dificultades con la alineación de mesas y sillas, ya que no hay la capacidad necesaria en el salón.

2. No existiendo servilletas, lo que ha imposibilitado las habilidades de manipulación, colocación, identificación y capacidad para doblar las mismas, limitando el buen servicio al cliente.

3. Deficiencias en el montaje de las mesas fundamentalmente la manipulación de utensilios de la vajilla.

4. Existen insuficiencias en el pedido, pues no existe la habilidad suficiente para delimitarlo por separado en cada grupo de cliente que se encuentra sentado en la misma mesa, además no existe la habilidad en los dependientes de sugerir platos de la casa a los clientes.

5. Los dependientes del área del salón no han adquirido la habilidad de sugerir platos como especialidad de la casa y describir platos según la técnica de cocción y elementos nutricionales.

En la unidad los trabajadores están abogando porque se impartan cursos sobre técnicas de salón, gastronomía, idioma entre otros.

Hasta el momento la única posibilidad de superación que se le ha brindado a los trabajadores ha sido un curso de cocinero integral y otro de dependiente de salón, además se han realizado coordinaciones con la subdirección de recursos humanos de la Empresa y con la asociación culinaria para un curso de cocina especializada en pizzería pero no se ha podido concretar nada.

### **Encuesta de determinación de las necesidades de aprendizaje.**

Los 24 encuestados plantean que la capacitación es valiosa para prestar un mejor servicio.

El 100% de los trabajadores (24) tiene identificado en lo que se necesita capacitar y las prioridades son: Curso de cocinero integral, curso de dependiente integral

comercio – gastronomía, curso de elaborador de variedades, curso sobre reglas de protección e higiene, curso sobre control interno y cursos de idioma extranjero.

El 100% está dispuesto a participar en algún curso u otra acción de capacitación.

El 63% de los encuestados (15) creen que su desempeño es adecuado, como lo desean ellos y su jefe, 9 no están de acuerdo con su desempeño.

De manera general 9 encuestados consideran que su desempeño laboral pudiera mejorar.

De los 24 trabajadores encuestados, sólo 2 están preparados para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente si los capacitan correctamente.

Los aspectos que debe mejorar en su unidad en cuanto a la prestación del servicio son:

- El montaje de las mesas fundamentalmente la manipulación de utensilios de la vajilla.
- En el pedido, pues al tomar este no existe la habilidad suficiente para delimitarlo por separado en cada grupo de cliente que se encuentra sentado en la misma mesa, además no existe la habilidad en los dependientes de sugerir platos de la casa a los clientes.

Los 24 encuestados creen necesario tomar otras medidas para que la prestación del servicio mejore, entre ellas: ofertarle cursos, adiestramiento en el puesto, conferencias relacionadas con las deficiencias que existen en la prestación del servicio y atención al cliente.

Sobre las posibilidades de formación y capacitación que se le brindan el 37% (9) plantean que es regular, ya que preferirían recibir los cursos antes de comenzar a realizar las actividades y no después de ejecutarlas incorrectamente, plantean que tienen conocimiento de las exigencias y actividades que le corresponden por su

puesto de trabajo pero mediante las capacitaciones pudieran utilizar más adecuadamente sus capacidades y habilidades.

### **Resultados del grupo de discusión.**

Los participantes plantean que la unidad de gastronomía donde trabajan es una unidad especializada en la venta de pizzas, espaguetis y cremas.

Consideran que la capacitación sí influye en la mejora del servicio porque este sería más rápido y eficiente, así como que les falta habilidad y preparación en cuanto a las normas de conducta profesional, la posición y el manejo de los utensilios propios del servicio.

No todos están preparados en cuanto al uso que se le debe dar a cada mobiliario y su alineación para brindar un servicio de excelencia para satisfacer al cliente.

Aunque los dependientes conocen los utensilios no utilizan en todos los casos los necesarios en el salón para brindar un mejor servicio ya que las copas se reservan para las noches o días especiales.

Desconocen la manipulación, colocación y habilidad para doblar las servilletas pues carecen de ellas.

Los dependientes desconocen cómo tomar el pedido con las técnicas establecidas para un servicio de excelencia.

Plantean que la Unidad debe mejorar la agilidad, habilidad y la decoración de los platos.

### **Estado actual de la prestación de los servicios.**

La codificación cualitativa de la información obtenida a través de la triangulación de las técnicas utilizadas permitió conocer el estado actual de la prestación de los

servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco, la cual se evalúa de **Regular** ya que:

Existen dificultades en las tareas de la colocación del mobiliario, los dependientes no tiene habilidades para delimitar el pedido ni para sugerir platos de la casa. Así como falta de preparación para brindar un servicio de excelencia.

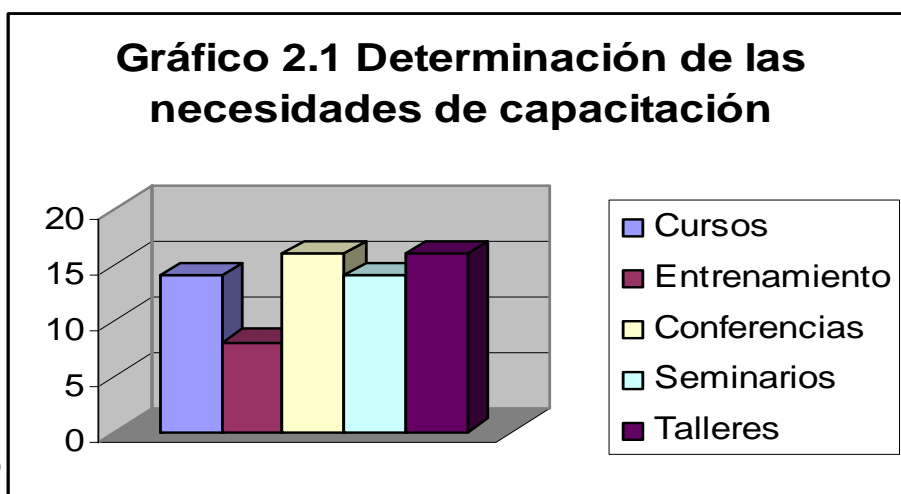
### **Determinación las necesidades de capacitación.**

La determinación de las necesidades de capacitación fue una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, hábitos y habilidades que el trabajador requiere para lograr la mejora continua en la prestación de los servicios de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.

Esta determinación de necesidades de capacitación de los trabajadores de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco, fue realizada por la autora y el administrador de la unidad, aplicando los instrumentos anteriormente analizados donde se detectaron las necesidades que tiene cada uno de lo trabajadores para lograr la mejora continua en la prestación de los servicios y sus expectativas de desarrollo.

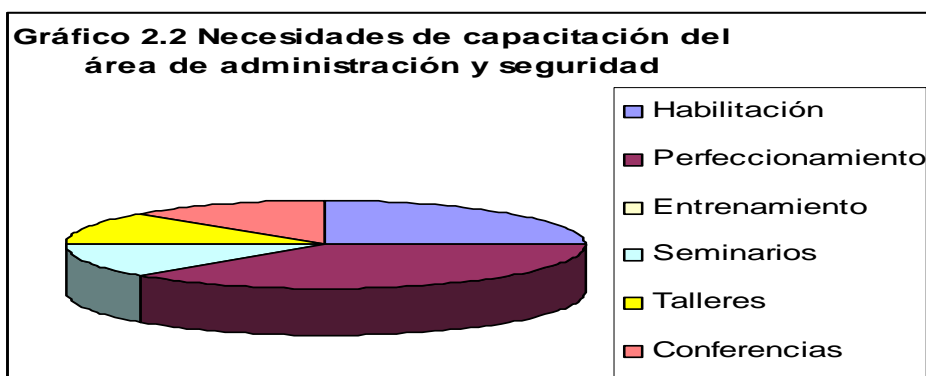
Es allí donde se concretó como puede ser mejor el trabajador en correspondencia con lo que necesita.

Todo esto fue aplicado a cada trabajador y arrojó como resultado las siguientes necesidades de capacitación: **(Ver gráfico 2.1)**

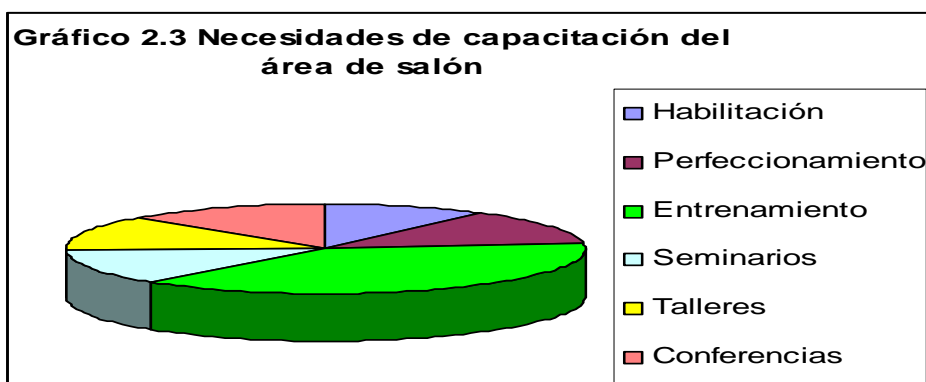


A continuación se realiza un análisis de estas necesidades considerando las áreas de trabajo de la pizzería, para ello se tuvo en cuenta el área de administración y seguridad, conformado por el administrador, sub-administrador, auxiliar de contabilidad, los cajeros y los serenos. El área de salón integrada por los dependientes integrales y el área de elaboración que tiene a los cocineros, ayudantes de elaboración y auxiliar de limpieza.

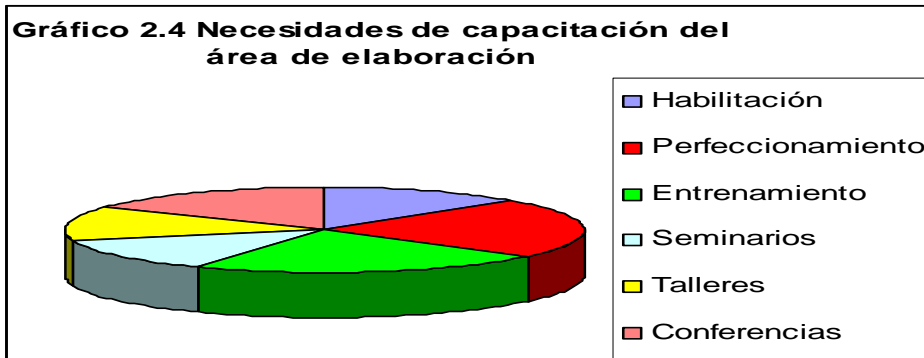
En el área de administración y seguridad el modo de formación que más se necesita es del perfeccionamiento. **(Ver gráfico 2.2)**



El área de salón está necesitada de entrenamiento y perfeccionamiento ya que sus integrantes son graduados de Técnico Medio en Tecnología de Servicios Gastronómicos, siendo este un personal joven con poca experiencia laboral. **(Ver gráfico 2.3)**



En el área de elaboración la mayor incidencia en la acciones de capacitación recae en los modos de perfeccionamiento y entrenamiento. **(Ver gráfico 2.4)**



### - Desarrollo del momento de proyección

Siendo consecuentes con el procedimiento diseñado, corresponde en este momento el proceso de proyección. La misma fue realizada a través de un trabajo en grupo con el administrador, dependientes integrales y elaboradores. Se utilizaron para la realización de estas tres sesiones de trabajo, donde primó un clima de cooperación y motivación por la realización de la tarea.

Para el diseño del plan de capacitación se siguió el modelo establecido para ello.

### (Anexo 7)

A continuación se muestran las acciones a desarrollar para lograr la mejora continua de la prestación del servicio de la pizzería "Venecia" del municipio de Taguasco.

<b>Plan de Capacitación Anual</b>				
<b>No</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Sede</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
1	Curso de actualización y perfeccionamiento gastronómico.	II trimestre	Culinaria	16
2	Curso de cocina I Nivel.	III trimestre	Culinaria	8
3	Curso de cocina II Nivel.	II trimestre	Culinaria	10
4	Curso de dependiente integral	II trimestre	Culinaria	4



	comercio – gastronomía.			
5	Curso de administración comercio- gastronomía.	II trimestre	Empresa	4
6	Curso sobre control interno	II trimestre	Empresa	24
7	Curso sobre seguridad y protección	III trimestre	Empresa	2
8	Curso de perfeccionamiento empresarial.	IV trimestre	Empresa	24
9	Curso de Inglés.	IV trimestre	Profesor de Idioma	13
10	Conferencia sobre la cultura general integral en función de los servicios.	II trimestre	Empresa	21
11	Conferencia sobre normas de la conducta profesional.	II trimestre	Empresa	21
12	El pulido de cubiertos y brillo de la cristalería y losas,	II trimestre	Culinaria	5
13	Colocación del mobiliario y montaje de mesas y manteles.	III trimestre	Culinaria	5
14	El pedido.	II trimestre	Culinaria	8
15	Cortes, cocciones, salsas y preparaciones de alimentos.	III trimestre	Culinaria	12
16	Curso de elaborador de variedades	IV trimestre	Culinaria	12
17	Seminario sobre ética profesional trabajadores comercio-gastronomía.	IV trimestre	Empresa	22
18	Seminario sobre elementos de la estética.	III trimestre	Empresa	22
19	Taller “La imagen personal del trabajador de los servicios”.	II trimestre	Unidad	22

20	Taller sobre tipos y modalidades de los servicios.	IV trimestre	Unidad	22
21	Curso sobre las reglas de protección e higiene	III trimestre	Empresa	24

**- Momento de ejecución.**

A este momento le corresponde la ejecución del plan de capacitación anual. La dirección de la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco tiene asegurado los recursos humanos, no siendo así con los recursos materiales y financieros necesarios para la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la unidad, ya que no se cuenta con bandejas, carritos y tijeras, ni un presupuesto aprobado para dar cumplimiento al plan de capacitación, aunque se encuentra coordinado con la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del territorio, la culinaria, y profesores de idiomas.

**- Momento de Control.**

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización del procedimiento de capacitación, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde el diagnóstico y así sucesivamente en cada uno de los momentos.

Aquí se propone que una vez diseñado e implementado el procedimiento de capacitación que contribuye a la mejora continua de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco, se hagan controles trimestrales de su cumplimiento y se realicen las correcciones correspondientes de acuerdo las modificaciones que pueda surgir en el contexto.

En tanto los resultados finales de efectividad de la aplicación del procedimiento de capacitación se pueden valorar utilizando determinadas encuestas de opinión que pueden ser aplicadas a los agentes implicados.

## **II.6 Conclusiones parciales.**

1. Apoyados en el Marco Teórico Referencial se diseñó un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación.
2. El procedimiento cuenta de cuatro fases el **diagnóstico**, en él se aplican los instrumentos, se analiza el estado actual de la prestación de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación. El segundo momento es el de **proyección** donde se diseña el plan de capacitación. La **ejecución** es el tercer momento en el que se ejecutan las acciones planificadas en el plan de capacitación y como último momento se encuentra el **control**.
3. Se determinaron las necesidades de capacitación y se diseñó el plan de capacitación de la pizzería “Venecia” del municipio Taguasco para lograr la mejora continua en la prestación del servicio.

## Conclusiones

- La construcción y el análisis del marco teórico permitió la actualización de conocimientos alrededor de temas como la capacitación y la mejora continua. Quedando demostrado que una de las vías de contribuir a la mejora continua de los servicios es a través de la capacitación.
- El estado actual de la prestación de los servicios en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco se evalúa de **Regular** ya que existen dificultades en el mobiliario y su colocación, se pudo comprobar incumplimientos en las normas de conducta profesional.
- Se diseñó un procedimiento de capacitación que conjuntamente con una serie de herramientas investigativas que complementan las etapas del procedimiento, permitieron guiar metodológicamente este proceso en la pizzería “Venecia” del municipio de Taguasco.
- Se logró conformar el plan de capacitación con amplia participación de todo el colectivo laboral, lo que traerá consigo el aumento del sentido de pertenencia, de equidad, la unión de los trabajadores y la mejora continua en la prestación de los servicios.

## **Recomendaciones**

- Analizar los resultados de la investigación con el administrador y trabajadores de la pizzería “Venecia”, así como en el Consejo de Dirección de la EES Empresa de Comercio Minorista Mixta del municipio de Taguasco.
- Profundizar en el estudio de la capacitación como necesidad y principio básico para contribuir a la mejora continua de la prestación de los servicios.
- Medir el impacto de las acciones de capacitación una vez concluido el año.
- Generalizar el procedimiento a otras unidades de la empresa, y a otras entidades del territorio.

## Bibliografía

- Agüero M. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría en Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana*. I Taller Científico Nacional sobre la medición del impacto de la capacitación.
- Añorga. (2000). *Educación avanzada: una teoría para el mejoramiento profesional y humano*. Conferencia dictada en el XXII Taller Internacional del CENIC. La Habana.
- Almaguer, L. (2002). *Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo*. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
- Bently, T. (1993). *Capacitación Empresarial*. Ediciones McGraw Hill. 1ra Edición. Colombia.
- Cabrera, J. (2003). *Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional*. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- Calderón, L. (2006). *Las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes*. La Habana, Pág. 42
- Cazull, M. (2002). *La Universidad, un agente de cambio en las nuevas prácticas gerenciales. Una experiencia en el Centro Universitario de Guantánamo*. Folletos Gerenciales # 5. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág.5
- Clavelo, A. (2001). *Estrategia para el diagnóstico de las necesidades de capacitación*, Segunda etapa del XIV Forum de Ciencia y Técnica. Jatibonico.
- Colin, L. (2004). *Sistemas de Calidad en centros de investigación*, en <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>.

- Cotton, C & Gallego (1989). *El aprendizaje adulto y a distancia*. Aplicaciones Tecnológicas a la Educación a Distancia. Proyecto PATED de las comunidades europeas. Madrid.
- Dale, B. & Arder, D. (1990). *Total quality management: An overview*. In Dale, B.G. ed. *Managing Quality*, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.
- Duart,J. (2002). *ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes*. [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com). Extraído 15 de octubre del 2003.
- Fernández, A. (2005). *Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta*. En [http://html.rincondelvago.com/encuesta\\_la\\_investigacion\\_comercial.html](http://html.rincondelvago.com/encuesta_la_investigacion_comercial.html)
- García, N. (2001). *Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila*. Impreso MES. La Habana. Tomo I.
- García, R & Cuesta, A. (1995). Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de la Habana.
- Guerrero L. & García, N. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección*. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
- Gómez, M. (2009). Elaboración e implementación de un procedimiento integral de capacitación que contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores de la Universidad de Sancti Spíritus, “José Martí Pérez”. Tesis de maestría. Universidad de Sancti Spíritus.
- Hernández, I. (2003). Estrategia para el desarrollo de las competencias de la organización que aprende. Trabajo de Diploma en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana.
- Ibarra, V. (2005). *Medición de impacto de capacitación impartida en el IPEL a los técnicos territoriales de organización del trabajo y los salarios del*

*sistema de trabajo en la provincia de Sancti Spíritus*. Tesis de maestría. Centro Universitario de Sancti Spíritus 'José Martí Pérez'.

- López (1977) Destrucción de recursos naturales y ordenación territorial. Madrid. España.
- Mace, M. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.
- Mendoza, A. (1990). *Manual para la determinación de necesidades de capacitación*. Editorial Trillo. México.
- NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario.
- NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos.
- NC 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación.
- Palacios, V. (2010). Diseño de un Procedimiento de Capacitación para Contribuir a la Mejora Continua de la Prestación de los Servicios de la Unidad "Café Express" del Municipio de Fomento.
- Perera, L. (2006). Estrategia de Desarrollo para el período 2006-2010 del Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spiritus. Tesis de maestría. Centro Universitario de Sancti Spíritus 'José Martí Pérez'.
- Portuondo, A. (2004). Creación de Grupos de alto aprovechamiento. Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
- Rabaza, F. (2000). *Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución*. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
- Resolución 29. (2006). Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la entidades laborales. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Valdés, D. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para mejorar la calidad de los servicios a través del marketing relacional en la UEB Siguaney*. Tesis



de Maestría en Dirección. Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

- Valiente, P. & Álvarez, M. (2004). *Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos*. En <http://www.monografias.com/cgi-bin/>
- Wehrich, H. (1990). *Excelencia administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos*.

## **Anexo 1: Guía de observación**

Lugar.

Hora:

Fecha:

### **Indicadores a observar**

- **Normas de la conducta profesional:**
  - Relevo de los cambios de turnos.
  - La conversación. Modulación de la voz.
  - Uso correcto del uniforme.
  - Uso de las palabras propias de la actividad.
  - Lugar de permanencia. Posición gastronómica.
  - Colocación de los utensilios propios del gastronómico.
  - Uso de la música.
- **El mobiliario y su colocación:**
  - Descripción del mobiliario del salón y su alineación.
  - Espacio del cliente, según la categoría de la unidad.
  - Amplitud de pasillos.
  - Las sillas y su colocación.
  - Los medios auxiliares aparadores y tijeras. Los carros auxiliares.
- **La lencería:**
  - Extensión y recogida del mantel y cubremantel.
  - La servilleta.
- **Utensilios de la vajilla**
  - Uso, manipulación, pulido y conducción con las bandejas.
  - Uso, manipulación, colocación y pulido de los platos.
  - Los vasos y las copas. Usos, manipulación y colocación. Brillado.
  - Uso y manipulación de las jarras para agua. El servicio de agua.

**Anexo 2: Entrevista al administrador de la pizzería “Venecia” del municipio Taguasco.**

- 1- ¿Qué característica posee la estructura actual que la diferencia de las demás unidades de gastronomía del municipio?
- 2- ¿Cuál es la misión de la pizzería “Venecia”?
- 3- ¿De las actividades que realizan los trabajadores, que implican contacto con otras personas, cuáles de ellas resultan más fáciles y cuáles más difíciles?
- 4- Mencione las principales deficiencias que afectan la prestación del servicio de la Unidad.
- 5- ¿Cuáles son los principales intereses de superación de sus trabajadores?
- 6- ¿Qué posibilidades de superación les brinda a los trabajadores?

**Anexo 3: Determinación de las necesidades de aprendizaje.**

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para prestar un mejor servicio?

Si\_\_\_ No\_\_\_ No sé\_\_\_

2. ¿Ha identificado en que necesita capacitarse?

Si\_\_\_ No\_\_\_ No sé\_\_\_

En caso afirmativo señale tres de sus prioridades:

3. ¿Usted está dispuesto a participar en algún curso u otra acción de capacitación?

Si\_\_\_ No\_\_\_ No sé\_\_\_

4. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

Si\_\_\_ No\_\_\_ No sé\_\_\_

5. ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente\_\_\_ Muy bueno\_\_\_ Bueno \_\_\_ Susceptible de mejorar \_\_\_

6. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

Si\_\_\_ No\_\_\_ No sé\_\_\_

¿En qué aspectos, en caso de respuesta negativa?

7. ¿Relacione los aspectos que según su criterio se debe mejorar en su unidad en cuanto a la prestación del servicio?

---

---

---

---

¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que la prestación del servicio mejore?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

¿Cuáles, en caso de respuesta afirmativa?:

8. Sobre su desarrollo y promoción:

	Muy bien	Bien	Aceptable	Mal
Posibilidades de formación y capacitación que se le brindan.				
Posibilidades futuras de un mejor puesto en la unidad.				
Conocimiento de todas las exigencias y actividades que le corresponden por su puesto de trabajo.				
Utilización adecuada que se hace de sus capacidades y conocimientos.				

#### **Anexo 4: Guía del moderador para la realización del grupo de discusión**

1. ¿Conoce Ud. las características de la unidad gastronómica donde trabaja?
2. ¿Cómo influye la capacitación en la prestación del servicio?
3. ¿Cuáles son las normas de la conducta profesional relacionadas con andar por el salón comedor, postura durante el servicio, distancia al hablar con los clientes, posición gastronómica que se debe asumir y el manejo de los utensilios propios del gastronómico?
4. ¿Qué uso que se le debe dar a cada mobiliario y su alineación para brindar un servicio de excelencia para satisfacer al cliente?
5. ¿Qué elementos componen la lencería teniendo en cuenta sus características. Extender y recoger mantel y cubremantel, así como las servilletas teniendo en cuenta las técnicas establecidas para esta actividad?
6. ¿Cuáles son los utensilios de la vajilla necesarios en el salón comedor para brindar un servicio de excelencia para satisfacer al cliente?
7. ¿Cree Ud poseer conocimientos esenciales de cortes, cocciones y salsas, preparaciones de alimentos, sugerir diferentes tipos de platos teniendo en cuenta sus elementos nutricionales?
8. ¿Está capacitado ud para tomar el pedido con las técnicas establecidas para un servicio de excelencia?
9. ¿Qué aspectos se deben mejorar en su unidad en cuanto a la prestación del servicio?



**ANEXO 6: Plan de capacitación por áreas.**

<b>Plan de Capacitación Anual por Áreas</b>							<b>RP-014-04</b>	
							<b>Edición 01</b>	
							<b>Año:</b>	
Plan de Capacitación Anual por áreas						Cumplimiento		
No	Acciones a Desarrollar	Modo de Formación	Trimestre	Sede	Tiempo de Duración	Trimestre	Evidencia	
							si	no
Observaciones:								
Actualización del Plan de Capacitación Anual por áreas						Cumplimiento		
No	Acciones a Desarrollar	Modo de Formación	Trimestre	Sede	Tiempo de Duración	Trimestre	Evidencia	
							si	no

	Cargo	Nombre	Firma
Elaborado Por			
Revisado Por			
Aprobado Por			



**ANEXO 7: Plan de capacitación anual.**

		<b>Plan de capacitación anual</b>				<b>RP-014-05</b>	
						<b>Edición 01</b>	
						<b>Año:</b>	
No	Acciones a Desarrollar	Modo	Trimestre	Sede	Cantidad de Participantes	Cumplimiento	
						Trimestre	Observaciones

	Cargo	Nombre	Firma
Elaborado Por			
Revisado Por			
Aprobado Por			