



*Universidad de Sancti Spiritus
"José Martí Pérez"*

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

*TÍTULO: Propuesta de Herramienta para analizar y evaluar
los efectos de la Capacitación en el Banco Popular
de Ahorro de Sancti Spiritus.*

AUTOR: Erielkys Sori González

TUTOR: Ms.C. Irenio Curbelo Tribicio

*Sancti Spiritus
2010 -2011*



Pensamiento

Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor y si fuera mejor luchar por hacerlo perfecto conociendo de ante mano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta.

FIDEL CASTRO RUZ

Dedicatoria

A mi hija: por ser esa personita que ilumina y da fuerzas a mi corazón para ser mejor cada día y hacer realidad mis sueños.

A mi esposa, por su apoyo incondicional día a día, por compartir mis aspiraciones y sueños.

A mis padres, por ser mi principal fuente de inspiración de cada camino que he recorrido y de los que he de recorrer en el futuro.

A todos mis compañeros, que en los momentos difíciles de la vida me han brindado su apoyo.

Agradecimiento

Este trabajo ha constituido el final del más largo de los caminos y los que me han ayudado están de manera imborrable en mi corazón, quisiera dejar constancia escrita como justo reconocimiento.

A los que son fuente de inspiración y me hacen crecer el corazón:

Mis Padres

A quien con amor, paciencia y ternura me alienta cada día:

Mi esposa

A la que me engendró la fuerza, la sonrisa y la gloria de quererlos siempre:

Mi Familia

A los ángeles que nos levantan sobre nuestros pies cuando nuestras alas tienen problemas para volar:

Mis Amigos

Al que me brindó sus valiosos conocimientos y me depositó su confianza:

Irenio Curbelo Tribicio

A la que me ha permitido formarme en uno de sus más prestigiosos centros:

La Revolución

A Todos de Corazón

Mil Gracias!!!

Erielkys Sori González

Resumen

El presente trabajo tuvo el propósito fundamental de diseñar una herramienta que permite analizar y evaluar los efectos de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus para incrementar la calidad en los servicios. Los Métodos y Técnicas empleadas son los teóricos y empíricos tales como el histórico lógico, análisis y síntesis. Así como la observación, las consultas a expertos, encuestas, la revisión documental, tormenta de ideas y entrevistas. Se constituye el marco – teórico de la investigación que abarca el análisis bibliográfico sobre la Capacitación y Desarrollo, importancia de la capacitación, evaluación de los esfuerzos de la capacitación y desarrollo, conceptos y evolución. Se realiza el diagnóstico de la investigación la cual está denominada por el ciclo vital que basado en él se estructura todo el planeamiento de la capacitación, sus políticas y principios, planes, actividades, acciones, resultados y evaluación de la capacitación. Se diseña la herramienta propuesta la cual permite planificar, organizar, gestionar y controlar toda la actividad de capacitación y desarrollo de una empresa cumpliendo con las concepciones, Principios y Orientaciones Nacionales del MTSS y con lo preceptuado en la Norma Cubana (NC 3002: 2007), es decir, el sistema incorpora todos los elementos que le dan perfectibilidad a la gestión de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro.

ÍNDICE

Contenido	Paginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.	5
1.1 La gestión del capital humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.	7
1.2 Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente.	14
1.2.1 Importancia de la capacitación.	15
1.2.2 Evaluación de los esfuerzos de capacitación.	18
1.2.3 La capacitación Informativa no acarrea responsabilidades.	21
1.2.4 La capacitación formativa consigue esfuerzos.	22
CAPÍTULO 2.	
2.1 Caracterización del Banco Popular Ahorro en Sancti Spíritus	27
2.2 Estructura, Sistema Funcional y de Dirección.	31
2.3 Objetivos de trabajo del departamento de recursos humanos para el año 2011.	32
2.4 Funciones del departamento.	33
2.5 Diagnostico de necesidades de Aprendizaje (DNA).	38
2.6 Evaluación de la Reacción.	45
2.7 Información de Resultados	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS:	

Introducción

El desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta; pero si esta no cuenta con directivos, técnicos, administrativos y obreros que tengan las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados.

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño.

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización, aunque actualmente se maneja el término de capital humano, más acorde con las exigencias en que en el mundo moderno y convulso de hoy, está caracterizada la era de las organizaciones, es por ello que todo lo referido al capital en lo cualitativo y en lo cuantitativo expresado en rendimiento, está el éxito de lo que suele denominarse la gestión estratégica de ese “muy bien llamado pero poco explorado Capital Humano” (Morales A. 2003).

Puede considerarse la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como el resultado del proceso de organización, perfeccionamiento y desarrollo de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio. El continuo perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) representa una exigencia ineludible para las organizaciones. Conocer los detalles vinculados a su funcionamiento y la localización de prácticas y condiciones perjudiciales a la organización, que no compensen su costo o que no den suficiente veracidad de la situación existente en cada momento, es un propósito permanente a tener en cuenta ya que se manifiestan dificultades en este sentido que limitan la solución de los problemas y su mejora dentro de dichas organizaciones.

La importancia de los Recursos Humanos para estos tiempos está dada fundamentalmente, porque la superación de la humanidad se debe en gran medida a la acción inteligente del hombre como agente esencial para transformar su medio, lo que depende de la preparación que tengan estos recursos, para enfrentar el turbulento entorno mundial y su nivel de creación para enfrentar las tareas que a diario se le presentan conjuntamente con los niveles de desempeño individual y organizacional, en función de ello se organizan investigaciones que permitan a las organizaciones obtener resultados satisfactorios, y elevar la eficiencia en sus niveles de gestión.

Los aspectos señalados anteriormente, fundamentan la necesidad de desarrollar investigaciones cuyos resultados una vez aplicados contribuyan a la realización de transformaciones en las concepciones que hoy en día sustentan las actividades con los Recursos Humanos.

Para lograr una gestión eficiente de los Recursos Humanos se ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de determinar cual individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, convirtiéndose esto en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

La presente investigación está dada por la ausencia de una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación del Banco Popular de Ahorro, inexistencia de una comisión que permita evaluar la rotación y preparación de los adiestrados, la falta de procedimientos que garanticen la realización de un adecuado proceso de selección e integración. No existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que integre todos los subsistemas, pues solo se cuenta con subsistemas aislados, ausencia de un manual de procedimientos para guiar la gestión que realizan en los diferentes subsistemas, insuficiente definición de las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo, insuficiente sistematicidad en los asesoramientos a las sucursales y dispersión de la documentación vinculada con la estrategia del departamento. Todo lo anteriormente expuesto, constituye **la situación problemática**.

Problema Científico de la Investigación.

La ausencia de una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación del personal del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus, afectan la gestión económica de la entidad.

Objetivo General:

Diseñar una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación en los trabajadores del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus para incrementar la gestión económica de los servicios.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus
- Realizar un estudio preliminar de la Capacitación del Personal en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.
- Diseñar una herramienta que permita analizar y evaluar la gestión económica de los servicios derivados de la capacitación de los trabajadores.

Hipótesis de la Investigación:

Se podrá incrementar los niveles de gestión económica de los servicios del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus, diseñando una herramienta que permita medir y evaluar los efectos de la capacitación.

Objeto de Estudio:

Teórico: El Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Práctico: El Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus.

Los Métodos y Técnicas empleadas son los teóricos y empíricos tales como el histórico lógico, análisis y síntesis. Así como la observación, las consultas a expertos, encuestas, la revisión documental, el trabajo grupal, el análisis de datos y hechos económicos de la organización, la tormenta de ideas y entrevistas.

El **valor teórico** se fundamenta en la confección de un procedimiento de selección e integración del Capital Humano adecuado a las características del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.

El **valor metodológico** de la investigación está dado precisamente por la obtención de un procedimiento de selección e integración que al ser implementado contribuirá al mejoramiento del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.

El **valor práctico** se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder implantar la herramienta diseñada con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadoras para su continuidad, tanto en el sistema bancario como en otros sectores.

El **valor social** de la investigación radica en el mejoramiento de la gestión económica de los servicios en el BPA, aumentos en el nivel de gestión de la organización, el mejoramiento también del funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo así como el nivel de asimilación del personal de la misma y con ello, se contribuye al cumplimiento de sus funciones y tareas elevando su nivel de habilidades y capacidades para lograr una mayor gestión económica de los servicios.

Se puede afirmar que es **viable** por todo lo antes expuesto, además de la existencia de las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo efectivo de la misma, los recursos necesarios están disponibles así como las técnicas y procedimientos adecuados y la aptitud de los mismos para llegar a los resultados que se esperan cuando se culmine el estudio.

Tipo de Investigación:

- **Exploratoria:** Por la necesidad de una herramienta para analizar y evaluar los efectos finales de la capacitación del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus.
- **Correlacional:** Se ponen de manifiesto la relación entre la herramienta para analizar y evaluar los efectos de la capacitación y la gestión económica de los servicios.
- **Descriptiva:** Se explican los factores que influyen en la capacitación en el Banco Popular de Ahorro.
- **Explicativa:** Revela las causas que determinan la correlación entre capacitación y la gestión económica de los servicios.

La investigación se ha estructurado en dos Capítulos:

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Capítulo II: Diseño de herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación.

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Investigación

1 Introducción

Siempre ha sido necesaria la gestión de las personas para que funcionen las organizaciones. Puede ser preciso contratar a personal nuevo o adaptar las competencias del personal existente; cuando los empresarios se empezaron a plantear la necesidad de gestionar los recursos humanos y estructurarlos en la empresa, la mayoría de las decisiones que debían responder eran el número de trabajadores que tenían que contratar y para qué período debido, en la mayoría de los casos, a ajustes de producción.

Existe una complejidad creciente que obliga a distribuir los cometidos y requiere una mayor profesionalidad, hoy por hoy, se necesita una mayor participación de las personas, y ello les hace más exigentes. Por lo que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) amplía sus competencias desde el departamento de administración y las funciones de regulación y de seguridad, hasta implicaciones estratégicas: gestión previsional del empleo, calidad de vida en el lugar de trabajo, creación de equipos solidarios y por consiguiente se inscribe en el tiempo.

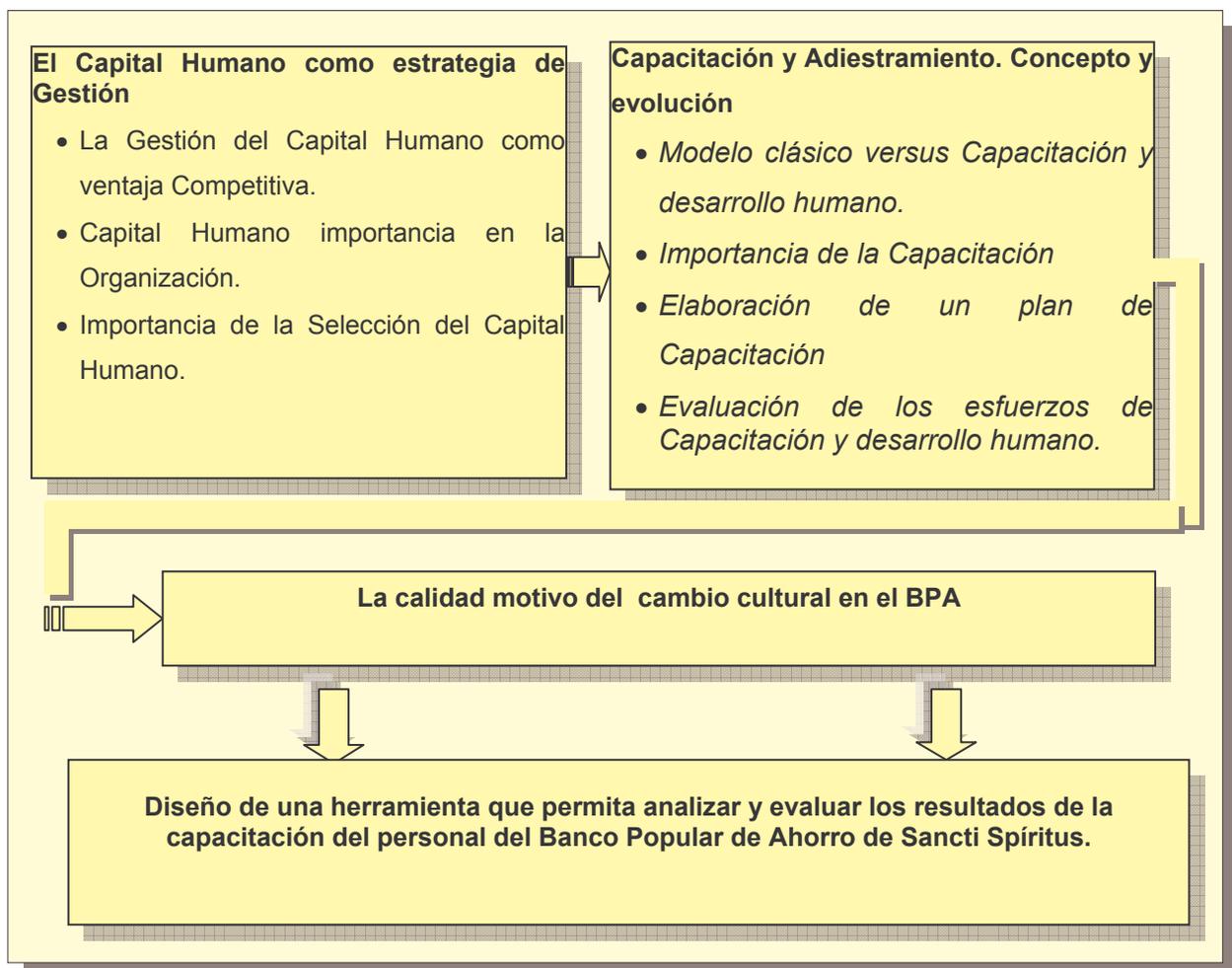
Se consideran a las personas como recursos porque su trabajo constituye un factor de producción y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización.

En el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial por el que transita la empresa cubana hoy en día y debido a las presiones económicas del entorno organizacional, los precios de las materias primas y los altos costos del combustible, se desarrolla en las organizaciones un proceso de constante perfeccionamiento en su gestión y procesos de trabajo, al igual que a nivel de país este proceso concede a las organizaciones cubanas un conjunto de prerrogativas y ventajas en la toma de decisiones de diversa naturaleza, en el que gran parte de las decisiones que se descentralizan se relacionan con la Gestión de los Recursos Humanos GRH, partiendo de mantener algunas de las regulaciones estatales y ministeriales que protejan la seguridad en el empleo y

garanticen el cumplimiento de determinados intereses sociales al país; pero ofreciendo autonomía a las empresas, en la aplicación de las medidas que sean necesarias a los efectos de incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores con los resultados de su organización.

Por las razones antes fundamentadas y otras que se les dará tratamiento en el transcurso de la investigación, se concibe como idea fundamental a desarrollar la concepción teórica, metodológica y práctica de una herramienta para medir los resultados finales de la capacitación en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de la provincia de Sancti Spíritus.

Fig. 1.1: Hilo conductor de la investigación.



1.1 La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos.

Precisamente dicha esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Lo que conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Cuba no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones, evidenciándose aún la necesidad de elevar las competencias en la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el siglo XXI nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus

organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, Ordóñez (1995).

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su Capital Humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos Cuesta, (1997), Chiavenato, (1988). Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de dicha forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en tal sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, (GRH).

Es necesaria una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por un enfoque sistemático y por un enfoque de procesos para jugar su nuevo rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se disponen.

Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones

En todas las entidades, sin excepción, los objetivos a lograr por la Gestión de Recursos Humanos en lo inmediato, consisten en convertir los incrementos salariales aplicados y los que se irán aplicando según las posibilidades, basado, en el principio de distribución socialista, en mayor riqueza que se redistribuirá en beneficio de pueblo y en un fortalecimiento de la cultura del trabajo.

Por ello, la Gestión de Recursos Humanos implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de:

- la productividad

- la calidad de la producción y los servicios
- la reducción de los costos
- el empleo racional de los recursos, materiales, energéticos, humanos y financieros
- el aprovechamiento óptimo de la jornada laboral
- el pago por el trabajo
- la disciplina; el mayor nivel profesional y científico técnico
- una organización de aprendizaje permanente
- la creatividad, la innovación y la búsqueda de solución a los problemas
- la seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones; el desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

La importancia del Capital Humano en las organizaciones

Es por eso que para las organizaciones es importante tener identificado su Capital Humano porque, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una entidad de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias. También es importante, que exista una relación coherente entre el Capital Humano y el mercado ya que es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá. Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empelados con el mercado, se ve de manifiesto con las

reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

Gestión Moderna de Recursos Humanos, que posibilite lograr mayor productividad, satisfacción laboral, eficiencia, eficacia, en fin, lograr un sistema de actuación donde estén creadas las condiciones para que cada trabajador contribuya al máximo con su talento, esfuerzo y dedicación. **(Pérez Betancourt. 1999)**. Las organizaciones cuentan con sus recursos humanos para lograr el cumplimiento de sus metas con la calidad requerida y para ello tienen que adoptar un nuevo enfoque para gestionarlos con efectividad.



Capacitación: 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 asegurar su desempeño exitoso.

Desarrollo: Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Acción de Capacitación:

Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizada.

Modo de Formación:

Define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos,

habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- ✓ Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- ✓ El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- ✓ Es una inversión y no un costo;
- ✓ Debe 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;
- ✓ 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 derivan 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.

La función de capacitación y adiestramiento, como se le conoció en sus albores, es una de las tareas más significativas de la gestión de los recursos humanos y se ha desarrollado a partir de 1917, año en que impartió el primer curso de administración de personal en la Warton University.

Como se puede observar, la distinción entre ambos conceptos radica fundamentalmente en que la capacitación busca mejorar las habilidades porque así conviene a la organización y en el segundo se pretende no solo modificar las habilidades, sino también la conducta y las actitudes de manera que los beneficios no solo sean para la organización, sino también para las personas. En la práctica la distinción de los conceptos es más clasista.

La capacitación está dirigida a los empleados y los trabajadores y los programas de desarrollo se orientan más bien a la parte gerencial. **(Ver anexo 1)**

Según Peter Drucker ¿Por qué capacitar?

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

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 me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. 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.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

1.2 Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es

posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

1.2.1 Importancia de la Capacitación

Independientemente de la visión y la estrategia que se decida tomar, es un hecho universalmente aceptado y demostrado empíricamente que la capacitación de trabajadores es un determinante fundamental de la productividad y la competitividad. Adicionalmente, hay otro efecto que ha sido estudiado solo muy recientemente. La capacitación contribuye a que las personas se apeguen a las normas, los valores y criterios de la compañía que determinan la cultura de la empresa donde trabajan, haciendo suyos sus objetivos.

Tanto la capacitación como del desarrollo humano, es en realidad un agente de cohesión social muy importante. ¿Cuántas veces no ha ido usted a un curso y pasado unos meses recuerda poco o nada del contenido del mismo? Sobre todo si no está relacionado con su tarea. Sin embargo, a los compañeros que conoció en ese curso, seguramente hasta el día de hoy serán grandes colegas y con ellos intercambiará ideas y ayuda. Ahora que han tomado relevancia y popularidad los programas de calidad, es innegable que todos los esfuerzos por satisfacer las necesidades de los clientes pasan primero por el desarrollo de programas extensivos del conocimiento de la propia empresa, sus productos y sus recursos.

La velocidad de los cambios tecnológicos hace indispensable que una organización prepare y forme a sus miembros ya que es un factor determinante de la competitividad y la productividad.

La importancia de la capacitación puede ser agrupada en seis aspectos:

- ✓ Mejora la productividad y la competencia organizacional.
- ✓ Promueve la implantación y difusión de la cultura organizacional.
- ✓ Es un instrumento muy poderoso de la socialización y la comunicación organizacional.
- ✓ Mejora la calidad y satisface al cliente.
- ✓ Adapta el capital humano de la organización a los cambios tecnológicos.
- ✓ Es una obligación legal.

Un plan de capacitación no necesariamente es malo y cuando se lleva a cabo con seriedad y rigor trae muy buenos resultados tanto para la organización, como para los trabajadores. Sin embargo el desarrollo humano es una estrategia mucho más amplia que relaciona dos cosas que suelen estar siempre mal vinculadas: la misión y los objetivos de la empresa con las necesidades de crecimiento y el sentido de la vida de las personas.

Elaboración de un plan de capacitación.



Para llevar a cabo la capacitación, existen diversos métodos cuya efectividad depende del tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo y recursos: En la práctica las empresas suelen tener preferencia por cierto método, en atención a aspectos culturales o de coste. Generalmente existe una clara diferenciación de técnicas dependiendo del tipo de puestos. Los ejecutivos por lo general, como están muy ocupados, suelen asistir a programas de fines de semana, o a cursos con fuertes énfasis en los estudios de caso y talleres vivenciales. Entre los métodos más utilizados se puede señalar los siguientes: **(Ver anexo 2)**

1.2.2 Evaluación de los esfuerzos de capacitación

Los esfuerzos de capacitación raramente se evalúan y existen pocas investigaciones empíricas que puedan ser reproducidas al ámbito de la empresa que faciliten esta tarea. Casi siempre la evaluación consiste en un formulario de preguntas dirigidas a los capacitados donde se les inquiriere sobre el instructor, el aula, el material de estudio, las facilidades didácticas, etc. En la práctica, esto contribuye muy poco a retroalimentar el esfuerzo de capacitación, entre otras cosas porque rara vez los comentarios de los alumnos llegan al instructor. Si el maestro es decididamente malo, no se le vuelve a contratar y se acabó. Si esto es así, entonces ¿qué se debe hacer?

Existen al menos 5 niveles de evaluación:



La primera forma de evaluación requiere poca explicación, ya que todos a lo largo de nuestra vida hemos experimentado esta evaluación, que por otra parte a veces es injusta porque proviene del profesor de la materia.

La evaluación de la satisfacción del capacitado tampoco requiere demasiada explicación ya que, como he comentado, es la más usual.

El seguimiento del desempeño por curso es algo más "innovador" pero también más complicada de hacer. Aquí la idea consiste en observar de un modo estructurado la conducta del capacitado por parte de sus subordinados, jefes y compañeros. Esto es difícil, y también tiene una importante carga subjetiva.

La medición de índices es más objetiva; sin embargo, tiene problema que no siempre la reducción de errores o reclamaciones la resuelven los programas de capacitación. No obstante, cuando es posible identificar dichos indicadores, sin duda es una forma muy válida de evaluación.

La evaluación experimental es algo más sofisticado que requiere una gran cultura administrativa y por supuesto, justificación económica. En esta acción se selecciona un grupo de trabajadores a los que se les dio la capacitación y se compara su productividad o su aptitud contra otro grupo que no la ha recibido.

Independientemente del tipo de evaluación por la que se incline un problema que subyace es que en todos los casos debe ser valido el método como predictor del efector positivo de la capacitación. Dicho de un modo más claro: ¿Quién asegurara si hacer un examen prueba que esas son las competencias que requiere una persona para ser mejor su trabajo? Existen otras formas de validez que es de interés comentar:

- ✓ Validez de la capacitación: Grado de aprendizaje de los capacitados.
- ✓ Validez de transferencia: Grado en que el programa o curso de capacitación se transfiere al puesto.

- ✓ Validez intraorganizacional: Grado de efectividad al ser aplicado a otros empleados de la organización.
- ✓ Validez extrorganizacional: Grado de efectividad cuando el programa se aplica a otra empresa o a otro país.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Reduce la fluctuación laboral.
- ✓ Mejora los ingresos de los trabajadores.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- ✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.2.3 La capacitación Informativa no acarrea responsabilidades

La información y su manejo dentro de las empresas puede llegar a ser un serio problema, la información puede ser un aliado ó un enemigo, su manejo es de la misma manera algo muy delicado aun cuando la fuente de dicha información sea directa y cercana, de ahí que mucha de la información que se maneja dentro de las empresas se traten de manera meticulosa, por ejemplo: algunas empresas suelen elaborar cuadernillos con instrucciones para la elaboración de nuevos productos, dichos instructivos, son repartidos entre los obreros y los mandos medios, en un inicio pueden provocar confusión y errores, así como discrepancias sobre lo que indica el cuadernillo y lo que se esta acostumbrado a realizar, mientras los trabajadores en base a la experimentación aprenden, tiempo y dinero se pierden de manera inútil, la falta de conocimiento provoca indecisión, la indecisión, desánimo, lo anterior se podría evitar con un curso sencillo de la elaboración de los nuevos requerimientos.

En este mundo de competencia la gente desea retos y desafíos, pero mal enfocados estos retos pueden provocar competencia y división aun dentro de las empresas y aun dentro de los niveles de producción de las empresas, a primera vista sería bueno ver como compiten los obreros de producción con los jornaleros del campo pero si no se tiene un control debido estas divisiones pueden ser molestas y provocar disminuciones en la productividad de ambos grupos.

El desconocer por que se hacen las cosas es actuar sin rumbo, quien no conoce el por qué tiene que dar 10 martillazos empezará, a pensar que el décimo golpe no es necesario, y la calidad del producto empezará a menguar.

Así como las metas no escritas solo son buenos deseos, el no informar a los empleados las metas de nuestra empresa es, primero dividir a la parte directiva de la operativa, problema grave ya que esto traerá desacuerdos que podrían resultar en problemas laborales legales, segundo cuando la empresa requiera el esfuerzo extra de los empleados para alcanzar las metas estos trabajaran como siempre sin que exista un plus, así por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto se verá empequeñecido porque aunque el producto sea excelente, la publicidad muy grande, nuestros propios vendedores no sabrán cuantos productos como empresa necesitamos vender y se conformaran con saca su cuenta.

Todos los aspectos de las relaciones obrero patronales deben estar debidamente reglamentados tato por leyes del país, así como por leyes locales y aun la vida interna de las empresas deben ser debidamente reglamentadas y de conocimiento común para los empleados.

En las empresas se debe tener cuidado con las recompensas o premios por el desempeño en la capacitación, ya que suelen provocar envidias y problemas, para lo cual se necesita un reglamento de premios y recompensas que se de a conocer entre todos los empleados, de la misma manera el ofrecer mejoras salariales por vacantes en puestos únicos provocará competencia pero esta debe también estar debidamente reglamentada y su procesos deben ser transparentes.

1.2.4 La capacitación Formativa consigue esfuerzos

La seguridad en el empleo es y debe ser el primer factor que las empresas deben ofrecer a sus empleados sin esta seguramente no existiría, compromiso de la empresa hacia el trabajador y del trabajador hacía la empresa, ninguno de los dos tendrá deseos de invertir tiempo, dinero y esfuerzo, en algo efímero poco prometedor, quien busca un empleo lo hace para cubrir necesidades la primera y

más importante es la manutención, la segunda necesidad de sentirse útil, y la de pertenecer a un grupo social, basado en estas necesidades se deben encontrar los candidatos idóneos una persona que necesita el empleo se desempeñará mejor que aquella que solo ve el trabajo como un artículo de lujo o una mera satisfacción.

Por lo que otorgando estabilidad en el empleo a los trabajadores por los motivos correctos obtendremos gente lista para ser capacitada de manera Formativa.

La capacitación debe ser humana y humanizante, el primer aspecto se refiere a encontrar lo valioso de cada individuo y potencializarlo, y darle un valor por el simple hecho de ser un humano individual y valioso, buscar el desarrollo de esas virtudes desechar lo negativo minimizándolo.

Que la capacitación sea **Humanisante**, es permitir al trabajador encontrar en el mismo esas virtudes dormidas, o aprender aquellas cosas que le pueden ayudar a ser mejor persona, debemos hacer notar de manera importante que de la misma forma de que no hay preguntas estúpidas, todo conocimiento, así sea el más insignificante siempre logrará en la mente de las personas un cambio, un progreso, lo volverá más humano, por lo que la persona que aprende, puede llegar a cambiar sus aptitudes hacia su entorno y sus compañeros de trabajo, por lo que las relaciones laborales podrán ser más claras, y el espíritu de compañerismo y de empeño en las labores se elevará, sin embargo no se deben descuidar las normas básicas, elementales pero estrictas de liderazgo y dirección.

Quienes deben intervenir en la formación y planeación de los planes y programas de capacitación son el patrón y los trabajadores, sin embargo es importante aclarar que la participación de los trabajadores se debe limitar a sugerencias, ya que es la dirección de la empresa la que conoce los pormenores de las necesidades de las empresas.

Existen en la actualidad un sin número de empresas de la iniciativa privada así como instituciones de creación estatal que se dedican a la impartición de cursos de

capacitación, quienes ofrecen un ilimitado de menú con opciones que se acoplan a todo tipo de empresas, encontrar la que convenga requiere primero saber que necesitamos a través de diagnósticos y estudios de la situación que guarda la empresa, es posible que no podamos determinar qué área necesita en primer turno la capacitación, pero es importante aclarar que esta debe ser constante por lo que no basta con unos cuantos cursos aislados, sin aplicación real a los problemas de nuestra empresa y de conocimientos planos sin una real estrategia desde el inicio hasta el fin.

Los planes y programas de capacitación deben ser específicos y objetivos directos a cubrir las necesidades de las empresas, así como el planeamiento necesario para que esta capacitación en la que estamos invirtiendo no se convierta en algo obsoleto con lo que respecta a los conocimientos que se impartan.

Poca capacitación, igual altos costos

Cuando a un empleado sin aptitudes y desmotivado se le encomienda un trabajo que nunca ha realizado dentro de una empresa, su primera reacción puede ser de inseguridad, pueden surgir en su mente infinidad de interrogantes y limitaciones, sin tener idea de lo que le fue requerido, puede concebir en su mente una idea errónea de las instrucciones que se le han dado así como del resultado de la solicitud que le hicieron, acabo de una larga y frustrante búsqueda indagando como cumplir con su encomienda en toda clase de fuentes, se da cuenta que no sabe cómo hacerlo y la misma inseguridad que lo abordó al inicio de su tarea lo asalta cuando busca dirección del superior, por lo que el temor a burlas y represarías pueden hacerle evitar ayuda, por lo que opta por realizar la labor de acuerdo a lo que él sabe y entiende, como consecuencia el resultado no es el esperado, ni para la empresa ni para el mismo trabajador.

Es entonces cuando intervienen de manera emergente los costos de la No calidad, representada en una larga lista de gastos inútiles, por perdidas podemos considerar, salarios de alguien que no nos produce, pérdida de tiempo en la producción, el desperdicio de material mal utilizado, en caso de que hubiera solicitado ayuda al

superior se vería afectado el tiempo productivo de dos personas, los anteriores serían los más comunes podría haber más costos.

Cuando tenemos enfrente el caso de un trabajador desmotivado y sin “aptitud”, a quien se le requiere cumpla con su trabajo habitual, la seguridad en exceso y la falta de motivadores pueden causar en él descuido o dejadez, que provocarán errores que de la misma manera requerirán ser subsanados con más costos de la No calidad.

Un trabajador no apto y desmotivado es un gran problema, pero cuando son varios los empleados con estas cargas dentro de nuestra empresa son un problema mayúsculo y por ende los costos de la No calidad se acrecientan de manera geométrica, debemos inyectar nuestras metas principios y valores de calidad a todos los elementos de la empresa, de otro modo el bien y servicio no cumpliría en su totalidad con nuestros ideales de calidad, la empresa a pesar de tener poco tiempo de establecida se estaría convirtiendo en una anciana-joven, cansada y sin ideales.

Dentro de las empresas de servicios debemos destacar que nuestros empleados conozcan de las reglas del buen trato, después de todo es bien conocido que la mayoría de las personas que solicitan un servicio prefieren un buen trato y buena aptitud por parte del personal que los atiende y en muchos de los casos prefieren gastar más por el buen trato que aun por la calidad del servicio que requieren.

Es necesario entonces reconocer que a medida que podamos motivar a nuestros empleados y de la seguridad que ellos tengan de su trabajo, los mismos responderán de manera responsable convirtiéndose en defensores de nuestra empresa y productos, por medio de la publicidad más eficaz y barata “de boca en boca”, porque se saben pertenecientes a la empresa.

Costos y beneficios de la capacitación

Los Costos.

- Salario del entrenador

- Material para el entrenamiento
- Costo de la logística
- Equipamiento
- Transporte
- Costo de las horas perdidas del empleado que asiste al curso.

Los Beneficios

- Incremento en la producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes. El cambio de actitudes derivado de los procesos de entrenamiento es tratado por Edwards y Ewen.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Conclusiones Parciales

- Se abordaron diferentes conceptos sobre Gestión del Capital Humano y otros términos importantes para lograr el basamento teórico que sustentaron la investigación.
- Se valoraron los Modelos del Sistema de Gestión del Capital Humano y se evidencia el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización.
- En Cuba se hace necesario incorporar los sistemas gerenciales actuales la Gestión de Capacitación para garantizar niveles de desempeño acordes a la situación organizacional.
- Las organizaciones bancarias deben adaptarse a las nuevas condiciones internas y externas, que les permitan desenvolverse bajo premisas de calidad y eficiencia de los servicios que brindan.

Capítulo II: Diseño de herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación.

Introducción

El presente capítulo posee como objetivo diseñar una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus. Es una herramienta de gran utilidad para la organización, los directivos y empleados de la entidad. El diseño estuvo precedido en todo momento de un amplio enfoque participativo.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus

Para realizar el diseño propuesto en esta investigación fue seleccionado el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus, el cual es la segunda institución más antigua del Sistema Bancario Cubano, se constituyó como Banco Estatal con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio el 18 de mayo de 1983 con el objetivo de brindar servicios bancarios a la población y estimular la captación de ahorro monetario. La licencia General otorgada en 1997 por el Banco Central de Cuba amplía los objetivos y funciones al autorizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la Banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, que se realicen con los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero. Esta licencia le otorga funciones de Banca Universal.

El Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus tiene con objetivo social controlar el servicio bancario que ofrecen las 12 sucursales y 16 cajas de ahorro de los diferentes municipios así como brindar una atención integral y diferenciada a los clientes particulares y empresariales, a través de una gama de servicios bancarios y financieros caracterizados por la seguridad, confiabilidad y accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente y calidad de servicio.

Tabla No 1: Plantilla del Banco Popular de Ahorro

Total De Trabajadores	De Ellos Mujeres	Militantes		Universitarios	Técnico Medios	Pre-Universitarios
		UJC	PCC			
667	422	114	96	153	435	79

Tabla No 2: Estructura de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría	Trabajadores	Peso Específico del Total en (%)
Dirigentes	94	14 %
Administrativos	51	8
Técnicos	398	60
Servicio	99	15
Obreros	25	3
Total	667	100 %



MISION

Brindar servicios financieros con calidad, captar y colocar recursos monetarios; a través de éstos satisfacer las necesidades de la población.

- ***Factores internos del Banco Popular de Ahorro que actúan sobre su Misión.***

- ✓ **Fortalezas:**

- Disponer de una red confortable de 13 sucursales, 18 cajas de ahorros.
- Ser Banco líder en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
- Poseer alta Liquidez en moneda nacional.
- Entregar las remesas familiares provenientes del extranjero en 24 horas.

- Disponer diariamente con más del 95% de los Estados Financieros de la red centralmente.

✓ **Debilidades:**

- Los servicios que prestamos adolecen de la calidad requerida.
- El tiempo de servicio no satisface la demanda de operaciones de la población
- El rendimiento de los negocios tienen tendencia a que el resultado del banco sea pérdida.
- El sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.
- Los cuadros y empleados Jóvenes carecen de los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

• **Factores externos**

✓ **Oportunidades:**

- Programas sociales de venta de artículos a la población que facilitan el crecimiento de la Cartera de Créditos.
- Compra de la deuda pública del estado al Banco Central.
- Entrada al país de remesas familiares.
- Creación de un SLBTR a nivel del sistema bancario.

✓ **Amenazas:**

- Incremento de los gastos por intereses de los depósitos a plazos fijos supera el de los ingresos de la cartera rentable.
- Reducción de las colocaciones en MLC dada la centralización de la divisa y por consiguiente la disminución de ingresos en divisas.
- Gran parte de la cartera declarada en Moratoria de los financiamientos por sequía que no generan ingresos.
- Tendencia variable e incierta de la economía mundial que repercuten y afecta negativamente la economía en Cuba.

✓ **Áreas de resultado clave**

- Rendimiento de los activos y pasivos.
- Prestación del servicio a la población.
- Control Interno.
- Sistemas Automatizados
- Recursos Humanos

Matriz DAFO

DAFO			F					D						
			Mayores		Menores			Mayores					Menores	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
O	Mayores	1	x	x	x	x	x	x	x	III				
		2		x		II								
	Menores	3	IV		V			VI						
		4	IV		V			VI						
		5	IV		V			VI						
		6	IV		V			VI						
		7	IV		V			VI						
A	Mayores	1	VII		IX			X						
		2	VII		IX			X						
	Menores	3	VII		IX			X						
		4	VII		IX			X						



Somos el Banco preferido del sector población

1. Representado en la mayor red de oficinas en el país; para promover el desarrollo y bienestar de la comunidad, ganamos la satisfacción y lealtad de nuestros clientes añadiendo valor en cada operación que realizamos.
2. Respeto con los clientes prima sobre cualquier operación particular, la confianza de estos es de máxima importancia para la institución; la capacidad de un personal con cocimientos en la actividad financiera.
3. Se fomenta la búsqueda constante de nuevas soluciones como estrategia de mejorar nuestra calidad en los servicios que prestamos.

4. Los empleados que laboran en ésta institución desde el ejecutivo más alto hasta los que manejan las tareas más rutinarias sienten el legítimo y especial orgullo de servir a nuestros clientes y de pertenecer a la “Familia del Banco Popular de Ahorro”.



VALORES

Requiere para todos los trabajadores del BPA practicar los siguientes valores

Respeto: es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Honestidad: es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso, y la acción.

Responsabilidad: es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Discreción: es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

2.2 Estructura, Sistema Funcional y de Dirección

La provincia cuenta con una Delegación Provincial, ubicada en el municipio cabecera, (Sancti Spíritus) y una representación en siete municipios, manteniéndose hasta la fecha sin presencia, el municipio de La Sierpe.



Ilustración1. Red de representaciones municipales del BPA, en la provincia.

Fuente de elaboración: Propia

Está integrada por un Consejo de Dirección, representado por un Director, tres Subdirectores, dieciséis Departamentos de Apoyo, un Centro Provincial de Efectivo y doce Sucursales, la que garantizan sus servicios en dieciocho Cajas de Ahorro, A continuación se muestra la estructura de la Dirección Provincial.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra subordinado a la Subdirección de Medios, su estructura organizativa está integrada por un jefe de departamento, cuatro técnicos en gestión de Recursos Humanos y un encargado de actividades administrativas.

Este departamento tiene definido misión, objetivos, funciones, así como las funciones que realizan los funcionarios de la institución, los que proceden a mostrar.

MISION

- Gestionar los Recursos Humanos necesarios y promover su desarrollo.
- Aplicar, desarrollar y controlar la política laboral y remunerativa.
- Asegurar un nivel adecuado en la formación del personal.
- Asesorar al personal directivo para la mejor realización de sus funciones, promoviendo su desarrollo y lograr la correcta aplicación de la política de cuadros establecida por el Estado.
- Lograr que el personal que labora en la institución esté identificado, comprometido y motivado con la consecución de los objetivos trazados; con plantillas racionales, tanto respecto a cantidad como a composición y aplicando múltiples formas de estimulación moral y material.

2.3 Objetivos de trabajo del departamento de recursos humanos para el año 2011

Objetivo General.

Contar con un personal de alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la Institución.

Objetivos Específicos.

- Elevar la preparación técnica del personal a través del desarrollo de las diferentes acciones de capacitación previstas para cada grupo de cargos contenidos en el Plan de Capacitación.
- Lograr que el 100% de los directivos y trabajadores en general realicen el auto estudio y debate en grupos de las intervenciones públicas del Presidente del Banco Central de Cuba y de la Presidente del Banco Popular de Ahorro.
- Intensificar las rotaciones por diferentes puestos de trabajo como vía para el desarrollo integral de los directivos especialistas.
- Alcanzar el 25% de los directivos y técnicos con nivel superior.
- Atender las quejas y reclamaciones de los trabajadores en un término que no exceda los 60 días.
- Reducir el índice de ausentismo hasta niveles inferiores al 3%.
- Lograr una mayor permanencia del personal en el Banco de manera que el índice de fluctuación laboral no exceda el 5% de la plantilla cubierta

2.4 Funciones del departamento

- Localizar al nuevo personal necesario para el Banco, entrevistarlo y proponer su ingreso.
- Proponer, organizar y ejecutar las acciones de capacitación necesarias para la adecuada preparación del personal.
- Proponer y ejecutar los movimientos de personal requeridos para el mejor desarrollo de las tareas que realiza el Banco.
- Supervisar la correcta aplicación de la legislación laboral vigente
- Organizar y controlar los procesos de evaluación del personal en función del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Controlar el cumplimiento de los horarios de trabajo y el análisis de asistencia y puntualidad del personal.
- Custodiar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Controlar la ejecución de los procesos disciplinarios para que se realicen con certeza y conforme a la legislación vigente.

- Atender los procesos disciplinarios para que se realicen con justeza y conforme a la legislación vigente.
- Planificar y controlar la ejecución del promedio de trabajadores y del fondo de salarios.
- Emitir las Resoluciones de Plantilla de las Sucursales y la Dirección Provincial, así como, controlar su cumplimiento.
- Elaborar, proponer y difundir las normas de protección e higiene del trabajo.

La estrategia de capacitación en el Banco Popular de Ahorro marca el rumbo en este importante tema, siendo de mucha importancia la instrumentación de cada uno de sus principios, que constituyen la filosofía empresarial en el tema, inductoras de las regularidades concebidas, así como de las orientaciones de los organismos rectores: el MTSS, lo cual se incorpora al sistema de capacitación en la organización.

Un proceso de conciliación con cada una de las empresas, realizado anualmente, permite identificar potencialidades de desarrollo regularmente, la comprobar que las prioridades no siempre se toman en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización, e identificar una importante deficiencia tal cual es, la poca integración entre los que trabajan capacitación y los que trabajan el planeamiento estratégico de la organización. El análisis de las causas indica que estos resultados son consecuencia de la falta de conocimientos de los dirigentes acerca de la importancia de la necesidad de que ambos procesos se correspondan para lograr el impacto deseado, al no analizarlos con enfoque de sistema.

Por eso, en el Banco Popular de Ahorro, se trabaja con intencionalidad el concepto de la capacitación y el desarrollo como un proceso sistemático y continuo que contribuye al desempeño exitoso presente y futuro de los que la reciben y que se proyecta con su estrategia, en primer lugar, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y sucursales subordinadas.

Se parte de lo que se ha denominado Ciclo Vital para que basado en el, se estructure todo el planeamiento de la capacitación y el desarrollo en la organización, a todos los niveles.



..."Las Estrategias de Capacitación y Desarrollo de cualquier organización en el Banco Popular de Ahorro se derivan de sus Planes Estratégicos de manera que la preparación de los Cuadros y los Trabajadores se proyecte y ejecute contribuyendo a la mejora continua de su desempeño y se cumplan, con eficacia y eficiencia, los objetivos, metas y planes, que para ella misma han sido aprobados"...

La estrategia de preparación y desarrollo de los cuadros y trabajadores de una organización se deriva de los propósitos superiores que esta proyecta para cumplir su misión y alcanzar la visión trazada por la organización, es decir del Plan Estratégico de la Organización y tiene en cuenta, además, las orientaciones y los propósitos de carácter general que aparecen en los documentos estratégicos de las del nivel superior, derivado de los indicadores u acciones para sí, que tributen al cumplimiento de los Objetivos.

El Proceso de Capacitación y Desarrollo se fundamenta en los siguientes principios y políticas:

- Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico.
- El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.

- Es una inversión, no un costo.
- Requiere de un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Debe contemplar no sólo las acciones necesarias para dotar de conocimientos y habilidades en el corto plazo, sino poder anticiparse a los cambios que deben producirse.
- Debe abarcar a todos los trabajadores y tener como vanguardia a los dirigentes de cada dependencia.
- Debe basarse en una estrecha relación entre la teoría y la práctica y orientarse hacia un desempeño efectivo en la organización.
- La Preparación Político Ideológica en el Banco Popular de Ahorro constituye a Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los Cuadros, Reservas y Trabajadores.
- La preparación y superación de cada Cuadro, Reserva y Trabajador se concibe integralmente como un Sistema, contemplando los 4 Componentes que lo conforman: Defensa, Dirección, Económico y Técnico-Profesional
- En nuestra Organización la formación y la Superación de sus Cuadros, Reservas y Trabajadores son actividades claves para conformar los Recursos Humanos como su ventaja competitiva.
- Cada Jefe, en cada nivel de la Entidad, es el máximo responsable de la formación y Superación de su Colectivo y de sí mismo, responde por ella como una de sus principales obligaciones.
- La Formación Académica (Especialidades, Maestrías y Doctorados) deberá destinarse a personas que ocupen puestos que lo requieran o muestren resultados relevantes en su trabajo.
- La evaluación principal de los resultados de la formación y superación de los Cuadros, Reservas y Trabajadores se medirá por la calidad de las Acciones desarrolladas en cada nivel y el impacto de éstas en los resultados de su trabajo y de la Organización.

Los directores y/o especialistas dedicados a la capacitación deben conocer y dominar los siguientes aspectos:

- ✓ La misión y visión de la entidad.
- ✓ Los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo.
- ✓ La estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas.
- ✓ Principales indicadores técnicos y económicos que caracteriza el trabajo, así como su comportamiento.
- ✓ El proceso de producción o de servicio que se desarrolla.
- ✓ Los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación en el cumplimiento de ellos.
- ✓ Los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.

En los propios cuadros y trabajadores se establece que a partir de la determinación de la brecha, cuando se comparan el estado de sus competencias con las que corresponden al cargo que ocupa, se elabora una proyección individual de capacitación (su estrategia) que exprese de manera sencilla y clara lo que debe hacer en el periodo estratégico que se está trabajando.

Por otro lado el Diagnostico Organizacional, resultado del análisis, procesamiento y resumen de toda la información que se recoge en los Diagnósticos Individuales, permite a la Dirección de las Organizaciones, tener el estado general de la preparación de su fuerza de trabajo, para cumplir su Objeto Social y lo que se debe hacer para perfeccionarlo. Es un documento sobre el que, de modo permanente, se realizan las actualizaciones que se derivan de cambios en el objetivo social de la organización, incorporación de nuevos procesos o modernizaciones en los que desarrollan, análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño.

De lo anterior se infiere que la Estrategia de capacitación y desarrollo de los cuadros y trabajadores de una organización debe ser elaborado partiendo de los siguientes documentos principales:

- El Plan Estratégico de la Organización que se trate.
- El Diagnostico Organizacional.
- La Estrategia de Preparación de cuadros, reservas, objetivos y acciones que deben ser tomados en cuenta por los niveles inferiores.

Otros elementos como los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y los planes de capacitación, individuales se enlazan sistemáticamente en una propuesta de proceso único, para toda la organización hasta sus bases que es gestionado y controlado con un sistema automatizado, explicado posteriormente en este trabajo.

2.5 El Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), es el elemento inicial que debe considerar la organización laboral para elaborar la Proyección y el Plan de Capacitación y/o Desarrollo individual de sus cuadros, reservas y trabajadores, así como su propia Estrategia.

El DNA individual, debe actualizarse en todos los finales de año, a través de entrevistas con el trabajador, ejecutadas por su jefe inmediato, para identificar exhaustivamente la brecha que se presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente, a partir de lo cual se proyecta (es su estrategia) la preparación que debe recibir en el año que se planifica o durante ese período estratégico. **(Ver anexo 3)**

El diagnóstico y la proyección de la capacitación individual, resultado de la interacción directa entre el Jefe inmediato y el trabajador, se plasmará en el **Modelo DNA, “Diagnóstico; Proyección y Plan de Capacitación Individual”** que deberá ser conservado por todo el periodo que dure la proyección estratégica de la organización como un activo documento para el trabajo.

Este modelo recogerá la información general del trabajador, de la preparación que hasta el momento ha recibido para el mejor desempeño de las competencias y el cumplimiento de los requerimientos que se exigen para el cargo que ocupa, la proyección de su preparación y desarrollo y los planes de capacitación individual concretos que se conciben de año en año, para garantizar su cumplimiento.

El **DNA** debe ser actualizado sistemáticamente, teniendo presente los resultados de las evaluaciones del desempeño, cambio de funciones, de las características del puesto de labor o del puesto mismo, etc., incorporándosele las acciones recibidas, evaluando avances, estancamientos o retrocesos, para puntualizar entonces la proyección de capacitación e incorporar las nuevas acciones que requiere adquirir en próxima etapa. Específicamente entre los meses de Octubre y Diciembre de cada año deberá realizarse este proceso para que sus resultados se tengan en cuenta en la actualización de las estrategias y los planes de capacitación de la organización en el año siguiente.

El Modelo se aplica a todas las categorías, es decir, cuadros, reservas, trabajadores, adiestrados, etc. y en todos los niveles. Cuando se trate de un trabajador de nueva incorporación, el documento debe ser llenado en el propio proceso de ingreso.

El análisis de la información que arroja este proceso en un colectivo laboral es la base de la elaboración de los Diagnósticos de la Unidad de base y consecuentemente de la actualización de sus Objetivos y Planes de Capacitación.

Los Planes de Capacitación y desarrollo se integran con las Acciones que permiten cumplir las Estrategias de Capacitación las que, como es conocido, se derivan de las Estrategias organizacionales de la Entidad y Sucursales y consideran el resultado de los Diagnósticos de necesidades de Capacitación.

Los planes, su alcance, metas y resultados proyectan los propósitos que se pretenden lograr en materia de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano para garantizar un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos que se ejecutan.

Los Planes deben dar respuesta a las necesidades siguientes:

- Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes.
- Adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel medio superior y superior.
- Preparar trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio.
- Superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal.
- Elevar la calificación dentro del cargo.
- Preparar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo.
- Asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas.
- Asegurar la superación profesional de los graduados de técnicos medio y de nivel superior en adiestramiento laboral.
- Dominar la tecnología informática.
- Conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la seguridad y salud en el Trabajo para el puesto que ocupa, entre otras.

Para elaborar el plan de capacitación organizacional también se partirá del Diagnóstico de necesidades del Aprendizaje (DNA), proceso que precede la elaboración de las estrategias de capacitación en cada nivel y se actualiza anualmente con cada proceso evaluativo del desempeño u otra acción.

Los Planes de Capacitación y desarrollo se integran con las Acciones Docentes o no Docentes, que permiten cumplir las Estrategias de Capacitación.

En general el enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de participar en cursos, sino, que se dirige a lograr que los Cuadros y Trabajadores, de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, lo que es totalmente responsabilidad del jefe inmediato y debe ser contentivo no solo de lo sustantivo sino además de las acciones que lo aseguran y apoyan, por eso se estableció para cualquier organización la siguiente estructura organizativa del Plan.

Actividades Docentes

- ✓ Acciones de capacitación que se ejecutaran a nivel del que elabora el Plan.
- ✓ Acciones de capacitación que se ejecutaran por los niveles de base.
- ✓ Acciones de capacitación de otras organizaciones.
- ✓ Acciones de capacitación en el Banco Popular de Ahorro.

Acciones no Docentes

- ✓ Medidas y acciones para atender a estudiantes en práctica y adiestramientos.
- ✓ Atención a instructores, entrenadores y profesores adjuntos y otros profesores invitados de la organización.
- ✓ Plan de reuniones y eventos de capacitación.
- ✓ Otros gastos materiales de apoyo a la capacitación.

Los planes se elaboran de abajo a arriba y en la medida que se avanza deberá producirse la necesaria integración sin olvidar la proyección que debe hacerse con los cuadros y trabajadores del nivel que se trate, por eso se debe tener muy presente que en cada nivel el Plan de Capacitación contempla:

La integración del Plan propio de las organizaciones subordinadas y el Plan a su nivel, este a su vez está integrado por:

- Las acciones que se proyectan ejecutar, en ese nivel, para los cuadros y trabajadores que laboran en organizaciones de nivel inferior.
- Las acciones proyectadas para los cuadros y trabajadores que laboran en ese nivel de la organización.

La entidad, a partir de los resultados, evalúa el impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción o los servicios. Esta evaluación se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores los siguientes:

- a) Cumplimiento de los objetivos proyectados.
- b) Aplicación en el proceso de producción o servicios.
- c) Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación al resto del colectivo de trabajadores.
- d) Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios, las cuales pueden ser analizadas a partir de:
 - El incremento de la productividad
 - La elevación de la calidad
 - La disminución de los costos
 - El fortalecimiento de la disciplina tecnológica
 - La disminución de la accidentalidad
 - La disminución de los errores de operación
 - El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos
 - Las mejoras en la organización del proceso

Por lo anteriormente expuesto, cada vez que se programe algún curso, externo o interno, ya sea en la Casa Matriz o en las Direcciones Provinciales, las propuestas son enviadas desde las distintas dependencias a la Dirección de Recursos Humanos, siendo ésta Dirección la que aprueba o no de acuerdo a los planes de capacitación, a su vez aprueba la propuesta del instructor eventual, en caso de que este sea trabajador de la entidad, llevando el mismo procedimiento, teniendo en cuenta sobre todo que no afecte el desenvolvimiento de sus funciones habituales.

Considerando los análisis anteriores, fue diseñada la herramienta sobre el Sistema de Capacitación en el Banco Popular de Ahorro el cual se denomina **Capacitación BPA**, cuyo diagrama general se muestra a continuación.



Capacitación BPA:

- ✓ Permite planificar, organizar, gestionar y controlar toda la actividad de capacitación y desarrollo de una empresa cumpliendo con las concepciones, Principios y Orientaciones Nacionales del MTSS y con lo preceptuado en la Norma Cubana (NC 3002: 2007), es decir, el sistema incorpora todos los elementos que le dan perfectibilidad a la gestión de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro.
- ✓ Es un sistema simple de operar que trabaja con la denominada Ficha de la Acción de Capacitación, en la que se plasman, modifican y actualizan los datos de entrada que son procesados.
- ✓ La interfaz para establecer las características de la selección de informes que se desea realizar es muy operativa permitiendo cualquier movilidad en el

tiempo y considerando las selecciones de información acorde con los requerimientos de la organización y los organismos superiores.

- ✓ Las salidas pueden elaborarse para satisfacer todas las solicitudes de los Usuarios. En este trabajo se han limitado a las necesarias para la etapa de planificación, gestión y control del Plan de Capacitación en el Banco Popular de Ahorro.
- ✓ El sistema puede operar en PC individualizadas y enviar sus salidas por correo electrónico, opción actual. El sistema también se concibe para operar en RED desde el Banco Popular de Ahorro hasta las Sucursales.
- ✓ Su enfoque integral concibe no solo la gestión de acciones docentes sino además la de todas las tareas no docentes que se realizan para asegurar lo anterior.
- ✓ Su carácter integrador permite su uso a todos los niveles (verticalmente) de la organización y en todas las organizaciones (horizontalmente) que integran el Banco Popular de Ahorro.
- ✓ La base de datos es acumulativa hasta que los volúmenes de información lo aconsejen, lo que propicia registrar lo acontecido y que quede como evidencia para el futuro, así como la realización de análisis comparativos por etapas de ejecución.

Esta herramienta permite:

- Realizar la planificación a corto, mediano y largo plazo de las Acciones, docentes o no docentes, necesarias para el desarrollo del proceso en una organización y modificarla acorde a la situación de la realidad concreta que se va presentando.
- Elaborar automáticamente los informes de planes y presupuestos en el formato que se solicita, para garantizar su aprobación por los órganos y dirigentes principales y su información a los niveles superiores.

- Elaborar automáticamente, partiendo de la ejecución de las acciones, los informes del estado de cumplimiento de los planes y presupuestos en el período que se solicite, garantizando los elementos necesarios para realizar un análisis y valoración de resultados con calidad, por los órganos y dirigentes principales de las organizaciones, así como su información a los niveles superiores.
- Realizar el cálculo automatizado de indicadores para medir y evaluar la marcha de los resultados de la capacitación en la Organización.

Basándose en las exigencias de los documentos nacionales, en la importancia que se le otorga a la medición en la literatura revisada, se diseñó un proceso para cumplir que la evaluación y el análisis de los resultados de la capacitación que se realice en cada entidad y sucursal, a partir de lo establecido en la NC 3002:2007 y determinar los beneficios reales que son aportados a los que la recibieron y a la organización, orientándose en las cuatro direcciones fundamentales que esta plantea, es decir, la Evaluación de la Reacción, del Aprendizaje, de la Transferencia y del impacto.

La evaluación de los resultados de la Capacitación se realiza en el Banco Popular de Ahorro y Sucursales subordinadas a partir de lo establecido en la NC 3002:2007 SGICH-I para determinar los beneficios reales que son aportados a los que la recibieron y a la organización; orientándose en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

2.6 Evaluación de la Reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

A) Evaluación del Aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

B) Evaluación de la Transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

C) Evaluación del Impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Indicadores, que ayudan a concentrar la gestión en asuntos fundamentales, junto a la actividad de análisis que los jefes y los Órganos de Dirección realizan, para tomar las medidas correctoras que demanda el proceso real, están presentes en la ejecución de las direcciones fundamentales que fueron anteriormente enumeradas.

Para la Evaluación de la Reacción: Se realiza al concluir una acción de capacitación aplicando la Encuesta 1 a cada uno de los cursistas, se procesan los resultados estadísticos y se incorporan al Sistema Capacitación BPA. **(Ver Anexo 4)**

-Aseguramiento y organización de la Acción recibida.

-Gestión Profesorial

-Conocimientos adquiridos

-Aplicabilidad de los contenidos y finalmente se recoge un indicador general

-Evaluación integrada del Cursista sobre la Acción expresada en términos de Excelente, Bien, Regular y Mal.

El Sistema procesa los criterios integrados de todos los cursistas y otorga a la acción una evaluación automática, indicador principal de la medición, que tiene por base las siguientes reglas:

- ✓ La Acción es Excelente si el 90% o más de los cursistas la calificaron de excelente y ninguno de Mal.
- ✓ La Acción es Bien si el 80% o más de los cursistas la calificaron de Excelente o Bien y menos del 10% de Mal.

- ✓ La Acción es Regular si más del 20% de los cursistas la evalúa de regular o si el 10% o más de los cursistas la califican de Mal.
- ✓ La Acción es evaluada de Mal si más del 30% de los cursistas la evalúa de esa manera.

Se determinan además otros indicadores para evaluar las Acciones de Capacitación, a saber:

-Eficiencia de la Acción, medida en términos de cantidad de Cursistas Graduados entre los matriculados oficialmente, en por ciento.

-Ejecución del presupuesto de gastos directos a la acción, en por ciento.

A) Evaluación del **Aprendizaje** de los alumnos, como política en toda Acción de Capacitación que se realice, a cualquier nivel, deben evaluarse los cursistas o sea aplicarse los instrumentos que permitan conocer el grado de aprendizaje logrado por los que la reciben a partir de constatar en qué medida se ha cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto. Se establece que ese resultado se exprese en términos de Excelente (5), Bien (4), Regular (3), Mal (2).

B) Para la Evaluación de la **Transferencia**: Se realiza transcurrido el tiempo que se considere (recomendado mayor de seis meses) después de concluida una Acción de Capacitación. Se aplica la “Encuesta II” a cada uno de los cursistas que la recibieron, se procesan los resultados estadísticos y se incorporan al Sistema. En esta Encuesta se utilizan Indicadores que recogen la opinión de los estudiantes sobre: **(Ver Anexo 5)**

- ✓ Su estatus en relación con el puesto de trabajo que ocupaba cuando recibió la acción de capacitación que evaluamos y el actual.
- ✓ Si se le ha exigido la aplicación del conocimiento recibido en la acción de capacitación por parte de sus superiores.
- ✓ Si ha podido poner en práctica lo aprendido en la acción de capacitación referida.

- ✓ Como considera que la acción de capacitación contribuyó a la mejora de los resultados y la eficiencia de su trabajo.
- ✓ Si los resultados obtenidos por él en las evaluaciones del desempeño han mejorado en relación con los obtenidos antes de recibir esta acción de capacitación.

Lo anterior constituye la primera aproximación a la medición de este importante objetivo que demanda de otros procedimientos para alcanzar resultados más acabados.

C) Para la Evaluación del Impacto: Se requiere de un diseño previo y propio, pues se trata de la determinación de la influencia ejercida por la Acción de Capacitación realizada en el desempeño de cuadros y trabajadores y la medición del beneficio, tangible o intangible, para la Organización a la que pertenecen.

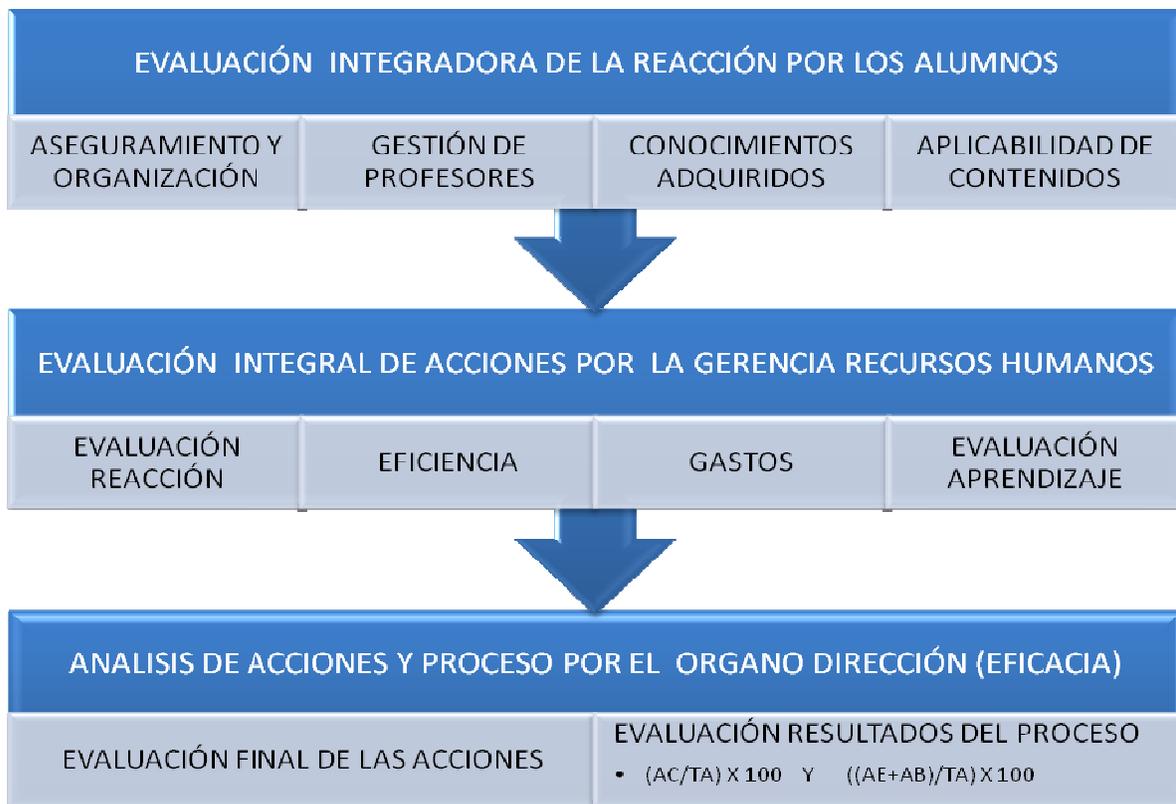
La Evaluación del desempeño de Cuadros y trabajadores, en todas sus variantes, constituye la herramienta básica a utilizar en el análisis de este proceso y debemos utilizar el indicador numérico que expresa su resultado en los análisis que realicemos del antes y el después de la Acción de Capacitación.

La evaluación final que otorga el Órgano de Dirección a una Acción de Capacitación y que puede tener en cuenta el resultado no solo de la Reacción sino además, de la Transferencia y el impacto, es su indicador de medida de la Eficacia.

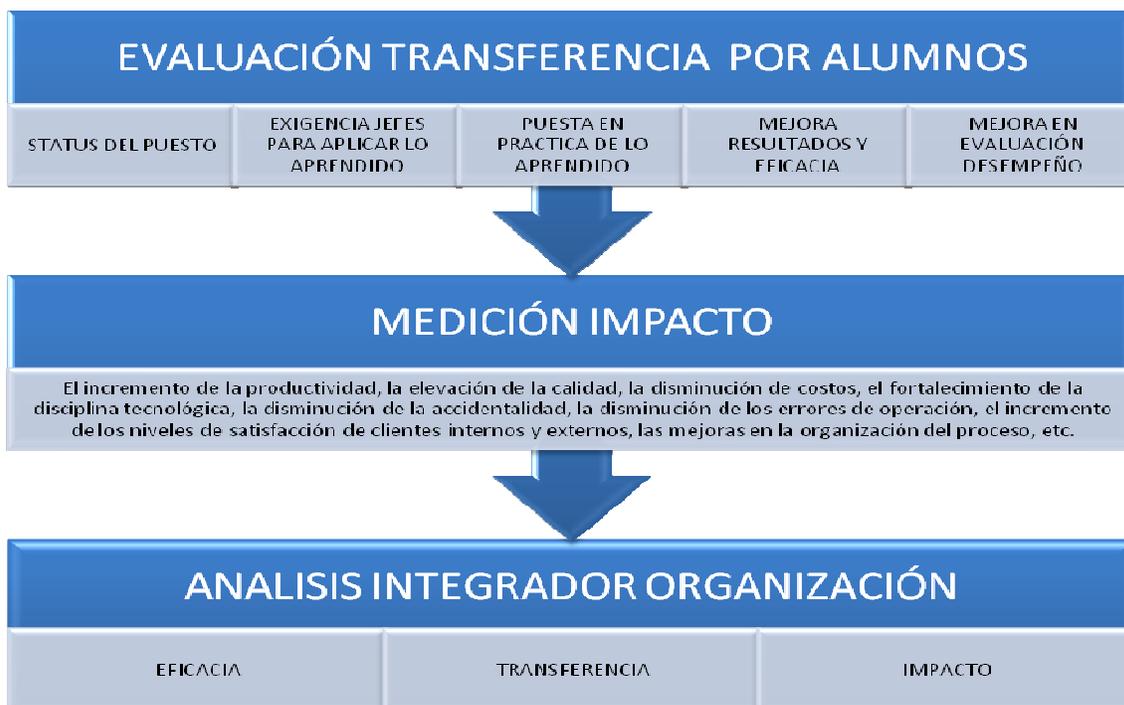
A nivel de las organizaciones se utilizarán dos indicadores para medir la Eficacia del proceso de capacitación y desarrollo, a saber:

- ✓ El Total de acciones realizadas dividido entre el Total de Acciones planificadas multiplicado por 100.
- ✓ La suma de las acciones evaluadas integralmente por los Órganos de dirección de Excelente y Bien, dividido entre el Total de acciones realizadas, multiplicado por 100.

Esquema evaluativo de acciones y proceso de capacitación del Banco Popular de Ahorro



Análisis y evaluación de las acciones y procesos de capacitación del Banco Popular de Ahorro.



Análisis, transferencia, impacto y proceso 2do nivel con sistema capacitación Banco Popular de Ahorro.

A todas las Acciones de Capacitación que se desarrollen en cualquier nivel de la organización deberá medírsele la Reacción, como establece en la NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, implementación; y para ello en el Banco Popular de Ahorro se establece la encuesta Capacitación BPA I, la que debe ser aplicada a los alumnos que recibieron la Acción, procesada e incorporada al Sistema; este sería el primer análisis sobre los resultados de la Acción.

Las Gerencias de Recursos Humanos analizarán y evaluarán integralmente, usando el Sistema, todas las Acciones de Capacitación una vez concluidas, teniendo en cuenta el resultado de la evaluación integradora automatizada de la Reacción y la del Aprendizaje de los alumnos, la Eficiencia de la acción de capacitación expresada en cuántos participantes egresaron a partir de los que matricularon oficialmente y los gastos previstos y ejecutados en la acción de capacitación.

Al realizar esta evaluación se deberá tener en cuenta el siguiente concepto:

...”la calificación final de la Acción no podrá ser superior a la otorgada por los alumnos en la Evaluación integradora de la Reacción, expresada automáticamente por el Sistema, salvo que razones muy justificadas aconsejen de justicia hacerlo”...

La Evaluación Integral de la Acción de Capacitación, expresión del indicador de eficiencia de la misma, quedara formulada usando escala de Excelente (E), Bien (B), Regular (R) o Mal (M).

Este resultado, que no puede considerarse definitivo, debe concluir en el Órgano de Dirección de la organización de que se trate es decir, en su Consejo de Dirección.

Este análisis en el órgano de dirección deberá realizarse considerando, entre otros, los informes que proporciona el Sistema lo que quedaran adjuntos al Acta como evidencia de lo actuado, es decir:

- Estado del Presupuesto y la participación por Acción.
- Estado de la Participación desglosada (Reservas).
- Estado General del Plan de Capacitación y su Reacción.

Resultado de los análisis que se realicen deberán tomarse las medidas correctoras de las desviaciones de los procesos analizados.

La Dirección de la organización en cualquier nivel expresara en su proyección estratégica y de acuerdo a la Visión concebida, los indicadores de Eficiencia de la capacitación y el desarrollo que su entidad se propone y analizara trimestralmente la dinámica de su cumplimiento.

A las Acciones de Capacitación que se seleccionen con ese destino, en cualquier nivel de la organización podrá medírsele la Transferencia, como se establece en la NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, implementación; y para ello en el banco popular de Ahorro se establece la encuesta Capacitación II, la que debe ser aplicada a los alumnos que recibieron la Acción, procesada e incorporada al Sistema; este sería el primer análisis sobre este indicador, el que requiere de otras mediciones para evaluarse completamente.

Previo a la concepción de una Acción de Capacitación o un programa de formación se deben identificar los indicadores de su Impacto los cuales estarán relacionados con las transformaciones del proceso de producción o servicio que se pretende mejorar.

La medición del Impacto de una Acción de Capacitación, en la Organización, debe acreditarse, en primer lugar, a través de la **Evaluación del Desempeño**. Para valorarlo el jefe debe comenzar analizando si sus trabajadores, adquirieron o mejoraron las competencias y su repercusión en los Objetivos principales del trabajo, Todo ello relacionado con las necesidades de capacitación identificadas que están vinculadas a los indicadores predefinidos. **(Ver anexo 6)**

La integración de la valoración sobre el estado del desempeño de las competencias adquiridas y/o mejoradas conformará parte importante de la medición del impacto en la organización, la que finalmente analizara los asuntos planteados en la Resolución 29/2006 del MTSS, en lo que le compete, a saber:

- El incremento de la productividad
- La elevación de la calidad
- La disminución de costos
- El fortalecimiento de la disciplina tecnológica
- La disminución de la accidentalidad
- La disminución de los errores de operación
- El incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos
- Las mejoras en la organización del proceso

Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los indicadores generales establecidos en el documento referenciado anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos, tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de su capital humano y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

2.7 Información de Resultados

Estos informes se conforman basados en las orientaciones para el trabajo con los Cuadros y las Reservas y del MTSS para el caso de todos los trabajadores.

Una parte de la información no se controla por el Sistema y es necesario establecer los registros y la otra, sale del procesamiento que realiza el Sistema automatizado.

Para cumplimentar informaciones solicitadas por los organismos superiores no incluidas en el Sistema, se requiere registrar lo siguiente:

1. Datos Generales
 - 1.1. Plantilla y nivel escolar de cuadros y trabajadores (de ellos reservas y adiestrados). Graduados en Educación de Posgrado en el período del informe.
 - 1.2. Información de cuadros y trabajadores (de ellos reservas y adiestrados) que actualmente estudian por niveles educacionales.
 - 1.3. Listado nominal de cuadros y reservas actualmente matriculados en la educación posgraduada.
2. Cuadros y trabajadores (de ellos reservas) idóneos sin requisitos para el cargo, por nivel educacional.
 - 2.1. Estado actual de los cuadros y trabajadores (de ellos reservas) que no han alcanzado el nivel educacional que requiere el cargo. Cuantos están matriculados.
3. Instructores, entrenadores y profesores adjuntos.
 - 3.1. Total de los instructores, entrenadores y profesores adjuntos oficializados por el CCC. De ellos evaluados por categorías.
 - 3.2. Listado nominal de los instructores, entrenadores y profesores adjuntos principales, al cierre del año.

El Sistema Capacitación BPA proporciona un número de salidas de Información de uso múltiple para los dirigentes y especialistas que trabajan el tema que les permite proveer los análisis que deben realizar los órganos de dirección así como satisfacer la mayor parte de las peticiones de los Organismos Superiores, al respecto.

4. Informes de resultados generales
 - 4.1. Estado General del Plan de Capacitación y su Reacción.
 - 4.2. Estado de la participación desglosada
 - 4.2.1. Estadística por Modalidad y Tipo
 - 4.2.2. Estadística por Componentes y Subcomponentes
5. Reportes sobre el Plan y el Presupuesto
 - 5.1. Presupuesto y Real

5.1.1. Presupuesto y Real por Actividad General y Específica

En el 1er trimestre de cada año, como ya fue explicado, el Banco Popular de Ahorro realiza con cada Sucursal un análisis del cumplimiento y la actualización de la Estrategia, así como del Plan de Capacitación y el Presupuesto, con la consiguiente entrega de los documentos referidos actualizados.

Un estudio superior es la aspirantura a convertirse en una organización en aprendizaje permanente.

La Norma Cubana 3002:2007, Sistema de Gestión del Capital Humano, implementación (Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, 2007) establece, en los requisitos que corresponden al Modulo de Capacitación y Desarrollo que: el otorgamiento de la categoría Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente constituye el reconocimiento que se otorga por la integridad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización y señala una serie de aspectos que deben manifestarse en este tipo de organizaciones como no limitarse a la concepción tradicional de cursos, buscar amplitud de participación, trabajar con y utilizar a los trabajadores de más experiencia, introducir la enseñanza de posgrado donde se requiera, buscar espacios para el intercambio de conocimientos dentro y fuera de la organización.

Conclusiones parciales

Con el cumplimiento de todo el sistema anteriormente explicado para la instrumentación de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro se deja claro y demostrado que todo ese proceso que comienza con la preparación de los trabajadores en un curso de habilitación y se complementa con todas las acciones que desarrolla ese trabajador en su actividad cotidiana y que mensualmente profundiza o corrige en dependencia de sus necesidades, y con ello demuestra que puede llegarse a cumplimentar el objetivo plasmado de que la **capacitación es un elemento esencial en el desarrollo de los Recursos Humanos** logrando con ello

un elemento clave en la cultura de los trabajadores del sistema bancario que es: Disponer de un personal con alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la institución:

Lograr un personal de alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la institución, mediante el cumplimiento de la Estrategia de Capacitación que se elabore para cada año y tener este sistema como elemento de desarrollo de los Recursos Humanos de forma sistemática y sostenida para poder enfrentar los retos actuales en materia de preparación.

Conclusiones

1. En el contexto de la investigación realizada, quedó demostrado que para incrementar la gestión económica de los servicios se necesita una herramienta que permita analizar y evaluar los efectos de la capacitación en los marcos de la organización, se requiere de instrumentos metodológicos que permitan integrar los conocimientos teóricos, con aquellos de carácter práctico aportados por los especialistas del sector, considerando la solución del problema en toda la complejidad. Esto corrobora la correcta formulación del problema científico planteado en esta tesis.
2. Se desarrolló el marco teórico referencial sobre Capacitación y Desarrollo en diferentes fuentes bibliográficas y la legislación vigente en Cuba. Lo que permitió efectuar el diagnóstico y armonización con las políticas trazadas.
3. Se realizó el diagnóstico al sistema de Capacitación y Desarrollo el que dio lugar al diseño de una herramienta que permite analizar y evaluar los efectos de la capacitación, el cual permitirá una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, con un mejor uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
4. El sistema Capacitación BPA es la herramienta principal para registrar las acciones de control concebidas en el proceso de Capacitación y Desarrollo del Banco Popular de Ahorro y evaluarlas.

RECOMENDACIONES

1. Proponer la implementación de la herramienta propuesta al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus.
2. Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento del sistema diseñado.
3. Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.

Bibliografía

- **Aguirre, E. 2004.** *Sobre los métodos para la capacitación de los cuadros y sus reservas.* La Habana :s.n., 2004.
- **AFIDE. 1993.** *Estudio sobre las necesidades de formación de las empresas españolas.* Madrid : Afide-Centro Universidad Complutense de Madrid, 1993.
- Acevedo, J. et al. (1996): **Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos.** La Habana. Ed. ISPJAE.
- Alhama R 2008: *Capital Humano, Autorrealización y reconocimiento social.* Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Arias, F. *Administración de Recursos Humanos,* F. Arias Editorial Trillas, México 1991, 256 pp
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- *Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.*
- Batista Jiménez, M. *La Empresa y el Nuevo Enfoque en la Dirección de los Recursos Humanos; Diplomado de Recursos Humanos /Marcela Batista Jiménez, Angélica Ros Antón, Vivian Ferriol/, 1998. P.1-8.*
- **Castellanos, R. 2007.** *Formación Total. Capacitación y Competividad Empresarial hoy.* La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba : s.n., Octubre de 2007.
- Curso Telecomunicaciones Hazte experto en redes. Amplia tus posibilidades laborales [www.yoreparo.com/cursosEnlaces patrocinados](http://www.yoreparo.com/cursosEnlaces_patrocinados)
- Cuesta A 2006: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* Editorial Félix Varela, La Habana.
- Castellanos Cruz, R. (2008). *Nuevas Bases de un Conflicto Estratégico: El Factor Humano;* en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>.
- **Chiavenato, I. 1999.** *Administración de Recursos Humanos.* Sta Fé de Bogotá : Mc Graw-Hill, 1999.

- Formación del Profesorado Cursos Online. Homologados por el Gobierno de Canarias www.icse.es Enlaces patrocinados
- GECYT, 2004, Nueva Empresa, Revista Cubana de Gestión Empresarial, Vol. 3, págs. 5-9. ISSN 1682- 2455.
- Lucas Ortueta, R. Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Madrid. Index, 1987.
- Lage Pérez, Carlos M. Diseño de un Sistema de Recursos Humanos para la OBE, Sancti Spíritus, 1997.
- Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, (2006): Resumen Curso Gestión de Recursos Humanos. U.C.L.V. Santa Clara.
- **Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/07**
- NC: 3000; 2007 Sistema de gestión INTEGRADA de Capital Humano— VOCABULARIO ICS: Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 830-0835 Fax: (537) 836-8048; Correo electrónico: nc@ncnorma.cu; Sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu Cuban National Bureau of Standards
- Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Principios de la Capacitación y Desarrollo de Capital Humano.
- Papel de la Capacitación y Desarrollo de Capital Humano en el incremento de la productividad del trabajo.
- Resolución 21-1999 Capacitación
- Requisitos que se establecen según la NC 3001/2007. Su implementación según NC 3002/2007.
- *Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.*
- **Siliceo, A. 1996. Capacitación y desarrollo de personal.** México : Limusa, 1996.
- *Sobre el nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Pérez, A. 2004.* 1-2, La Habana :

- [Treinamento de RG](#) Curso Crescimento da Confiabilidade Análise de Sistemas Reparáveis [www.reliasoft.com.br/seminarEnlaces patrocinados](http://www.reliasoft.com.br/seminarEnlaces_patrocinados)
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981¹ Cfr. Siliceo, A. 1996
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998
- Una variable competitiva básica del S.XXI: La formación de los Recursos Humanos. **Marrero, C. 2000.** La Habana: MES, Julio de 2000, Folletos Gerenciales.
- *Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.*
- —. **1990.** *Administración de Recursos Humanos.* México DF : Altos, 1990.
- —. **2002.** *Gestión del talento humano.* Bogotá : Prentice Hall, 2002.
- **2008.** La Habana: CCED MES, 2008. II Taller Internacional de Escuelas y Facultades de formación de directivos. VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública.

Sitios Consultados

- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm>

Anexo 1: Modelo clásico versus Capacitación y Desarrollo Humano.

	<i>Capacitación de personal</i>	<i>Desarrollo Humano</i>
Objetivo	Busca reducir los accidentes, mejorar la competitividad, aumenta la eficiencia del trabajo, cohesionar a los trabajadores y motivarlos, reduciendo entre otras cosas, aspectos como el ausentismo.	Busca el desarrollo integral de todas las potencialidades del trabajador que permitan alcanzar los objetivos de la empresa armonizándolos con las aspiraciones personales. Como resultado, no solo existe un crecimiento de la generación de riqueza por parte de la empresa, sino un verdadero crecimiento personal.
Medios	Programa de capacitación por tipo de puesto. Se basan en análisis de puestos, hay aulas, material didáctico y formadores calificados.	Estrategia general de desarrollo de los miembros vinculados estrechamente al plan de negocio de la empresa. Programas basados en planes de carrera y vida y un sistema de capacitación de recursos humanos que esta vinculado a los métodos de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.

<p>Plan de Capacitación/ Plan de Desarrollo</p>	<p>Se busca responder las siguientes preguntas: el porqué y para que de la capacitación, a quien se va a dirigir, que contenidos deben tener y como se mide el resultado (números de quejas, devoluciones, etc.)</p>	<p>Se establecen planes de carrera individualizados vinculados tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y las capacidades individuales.</p>
<p>Contenidos</p>	<p>Dependen de los sujetos a quienes se dirige la acción formativa, el problema que se afronta y los cambios que se requiere como consecuencia de la necesidad formativa.</p>	<p>Están vinculados al plan de desarrollo individual y a las carencias de sus ocupantes, bajo la filosofía del justo a tiempo. Es decir, no se acumulan cursos porque si, sino solo si están relacionados con una carencia sentida tanto de parte de la empresa como del trabajador.</p>
<p>Métodos empleados para la impartición</p>	<p>Seminarios, conferencias, cursos, reuniones de trabajo que trasmitan experiencias, sustituciones supervisadas, rotación de puestos. Enseñanza asistida por ordenador.</p>	<p>Cursos impartidos por los trabajadores más calificados con habilidad didáctica, trabajo en equipo, simulaciones, practicas de supervivencia, cursos de posgrados en universidades bajo las ideas del desarrollo continuo. Se busca incrementar el nivel de escolaridad general a todos los niveles.</p>

Materia de capacitación.	Hay un nivel básico donde se busca desarrollar habilidades de cálculo y lectura; otro nivel de instrucciones de trabajo; como procedimientos, manejo de equipos etc.; otro nivel de gestión donde se imparten materias de tecnología, calidad, organización, marketing, y un último nivel directivo, se imparten cursos de dirección de proyectos y estrategias.	Usualmente se distinguen 3 niveles de planificación: Los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario con estudios de licenciatura; y los ejecutivos. Con base en las necesidades del negocio se establece el plan maestro de desarrollo humano que varía dependiendo del sector de la empresa al que está dirigido y del nivel educativo de los empleados.
Perfil de los formadores	Instructores contratados por empresas que concursan sobre la base del menor costo para la empresa.	Instituciones de reconocido prestigio, así como empleados y ejecutivos de la misma organización, altamente calificados y con habilidades didácticas.

Fuente: Elaboración Propia, la parte de la capacitación fuera extraída libremente de la obra de la Federación Andaluza de Centros de Estudios Privados (FACEP), Dirección y gestión de recursos humanos, plan de capacitación continua, 1996-1997.

Anexo 2: Métodos de Capacitación.

Medio	Consiste en	Quien	Como funciona	Cuando se usa
1- Conferencia.	Hablar a un grupo con preparación previa.	Instructor/experto	Se da capacitación sobre un tema determinado.	Para dar mucha capacitación en poco tiempo.
2- Capacitación en el trabajo.	Se demuestra la realización, se explican requisitos, se observa al alumno.	Instructor/mando con participante.	Demostrar- decir-hacer. Se observa la realización y se practica en el puesto de trabajo.	El entrenamiento de habilidades.
3- Instrucción programada.	Usando un material muy preparado, el alumno comprueba su propio progreso.	Instructor/alumno	El alumno maneja material audiovisual, escrito y programas de enseñanza asistidos por computadora.	Proporciona retroalimentación a nivel individualizado.
4- Autoestudio	Usando material escrito (libros, artículos), el alumno estudia en el	Alumno	El alumno termina sus estudios, es evaluado y continuará a la etapa	Cuando es necesario la atención individualizada.

	aula a su propio ritmo.		siguiente.	
5-Visita (viaje de prácticas)	Visita a situaciones reales con orientación planificada.	Grupo muy pequeño con instructor.	El propósito de la visita debe ser claro. El instructor explica y se contesta preguntas.	Para orientar e incrementar el entendimiento de las condiciones actuales.
6-Demostración	Mostrar y explicar como se hace, utiliza o funciona algo.	Instructor/alumno	El instructor demuestra las etapas paso a paso.	Para familiarizarse de un modo muy simple, comprensible y realista.
7-Discusión en grupo.	Discusión de un problema común con conclusiones de los participantes.	Instructor, expertos y practicantes.	Preguntas que invitan a la discusión.	Para involucrar al grupo y estimular su participación.
8-Tutela	Instrucción individual.	Instructor, mando/alumno.	El instructor trabaja con el empleado para mejorar la realización de su trabajo.	Orientación practica, seguimiento individualizado.
9-Lista de comprobación	Material escrito que recuerda al	Alumno	Se utiliza en el entrenamiento	Sustituye al entrenamiento cuando no se

	alumno un procedimiento .		o para asegurar la realización correcta.	hace por alguna razón, o para recordar después de esta.
10-Material de exposición (paneles, cartel, modelos).	Exhibir materiales en el aula.	Participantes	Los participantes interaccionan con los materiales (leyendo, tocando, viendo, jugando).	Para proporcionar capacitación adicional, para una mayor interacción.

Fuente: elaboración propia.

INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INDIVIDUALES

Nombres y Apellidos :

Dependencia a la que pertenece:

Cargo que ocupa:

Carné de Identidad:

1.¿Qué temáticas necesita usted recibir para el buen desempeño de las funciones que realiza?

TEMÁTICAS O MATERIAS A RECIBIR.	<u>Acciones de capacitación:</u> cursos, seminarios, postgrados, conferencias, diplomados, maestrías, estudios en el puesto de trabajo, rotaciones, entrenamientos, etc.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

Nota: Esto debe llenarlo individualmente cada trabajador. En la columna de las acciones escribirán solamente el tipo, por ejemplo: curso, etc.

Firma del trabajador: _____



ENCUESTA Capacitación BPA

Estimado(a) Alumno(a)

El propósito de la presente encuesta es aproximarnos al impacto del conocimiento adquirido por Ud. en esta **ACCIÓN DE CAPACITACIÓN**, relacionándolo con el anterior que poseía. Es por ello que sus respuestas no se consideran correctas ni erróneas y sólo nos ayudan a conocer su opinión para mejorar nuestro trabajo.

Ud debe responder marcando la opción que considere.

1) El aseguramiento y la organización de la Acción de Capacitación permitieron su desarrollo correctamente.

_____ Totalmente; _____ En gran medida; _____ En parte; _____ Poco; _____ No sé

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

2) La gestión profesoral realizada en la Acción de Capacitación cumplió las expectativas concebidas por Ud.

_____ Totalmente; _____ En gran medida; _____ En parte; _____ Poco; _____ No sé

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

3) Los conocimientos adquiridos en esta Acción de Capacitación mejoran su preparación para el desempeño ulterior de su labor.

_____ Totalmente; _____ En gran medida; _____ En parte; _____ Poco; _____ No sé

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

4) El contenido recibido en la Acción de Capacitación tiene posibilidades objetivas de ser aplicado en su práctica laboral.

_____ Totalmente; _____ En gran medida; _____ En parte; _____ Poco; _____ No sé

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

5) Finalmente Ud. Evaluaría la Acción de Capacitación como:

_____ Excelente; _____ Buena; _____ Regular; _____ Mala;
_____ No sé

Muchas Gracias por su colaboración.

Esta Encuesta una vez procesada debe ser incorporada a la información que se recoge del desarrollo de la Acción de Capacitación.

ENCUESTA Capacitación BPA(II)

Estimado Alumno

El propósito de la presente encuesta es aproximarnos a la evaluación de la aplicabilidad del conocimiento adquirido por Ud. en la **ACCIÓN DE CAPACITACIÓN:** que en meses pasados recibiera relacionándolo con el anterior que poseía. Sus respuestas sinceras y objetivas nos ayudan a mejorar nuestro trabajo. Garantizamos la privacidad.

Ud debe responder marcando la opción que considere.

1) Sobre su estatus en relación con el puesto de trabajo que ocupaba cuando recibió la acción de capacitación que evaluamos y el actual. En este momento Usted ocupa un Cargo:

_____ más complejo; 12 de igual ó similar complejidad; _____de menor complejidad

2) Evalúe en qué medida se le ha exigido la aplicación del conocimiento recibido en la acción de capacitación por parte de sus superiores:

6 Totalmente; 6 En gran medida; _____; En parte
_____ Poco; _____ No

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

3) Ha podido Ud. poner en práctica lo aprendido en la acción de capacitación referida?

7 Totalmente; 5 En gran medida; _____ En parte;
_____ Poco; _____ No

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

4) ¿Considera que esta acción de capacitación contribuyó a la mejora de los resultados y la eficiencia de su trabajo?

4 Totalmente; 8 En gran medida; _____ En parte;
_____ Poco; _____ No

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

5) ¿Los resultados obtenidos por Ud. en las evaluaciones del desempeño han mejorado en relación con los obtenidos antes de recibir esta acción de capacitación?

4 Totalmente; 8 En gran medida; _____ En parte;
_____ Poco; _____ No

Si su respuesta es “En Parte” ó “Poco” favor de explicar las razones brevemente:

Esta Encuesta una vez procesada debe ser incorporada a la información que se recoge del desarrollo de la Acción de Capacitación.

Muchas Gracias por su colaboración.

**INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL TECNICO,
ADMINISTRATIVO, OBRERO Y DE SERVICIOS.**

PERIODO QUE COMPRENDE: DESDE: Enero **HASTA:** Diciembre

NOMBRE Y APELLIDOS: LILIA ESTHER CABALLERO RIVERO

UNIDAD ORGANIZATIVA: 5292-DIR. PROV. SANCTI SPIRITUS

AREA DE TRABAJO: ASEG. TRANSP. SERV. GENERALES

CARGO: ESP. "B" GESTION ECONOMICA **FECHA DE LA EVALUACION:**

30/12/2010

1	Asistencia y Puntualidad (10 puntos)	No presenta inasistencias e impuntualidades	<input type="checkbox"/>	Justificadas sin incidencias en el trabajo	<input type="checkbox"/>	Justificadas con incidencias en el trabajo	<input type="checkbox"/>	Reiteradas ausencias e impuntualidades	<input type="checkbox"/>
2	Organización y distribución de la Jornada laboral (10 puntos)	Muy buena distribución y organización del tiempo y las tareas.	<input type="checkbox"/>	Buena distribución y organización del tiempo y las tareas	<input type="checkbox"/>	Puede aprovechar aún más la jornada laboral si mejora su organización.	<input type="checkbox"/>	Muy Desorganizado. Desaprovecha la jornada laboral	<input type="checkbox"/>
3	Cumplimiento de sus objetivos de trabajo (20 puntos)	Cumple cabalmente con sus objetivos de trabajo y con otros no planificados	<input type="checkbox"/>	Cumple con los objetivos de trabajo previstos	<input type="checkbox"/>	Generalmente cumple con los objetivos de trabajo previstos	<input type="checkbox"/>	Cumple con dificultad. Generalmente incumple los objetivos o algunos de ellos	<input type="checkbox"/>
4	Responsabilidad y calidad en su trabajo (10 puntos)	Muy cuidadoso y responsable. Es preciso en los trabajos que realiza. Se le pueden confiar tareas de importancia	<input type="checkbox"/>	Cuidadoso y responsable en el trabajo. Se le pueden asignar tareas de cierta importancia	<input type="checkbox"/>	Regular calidad en su trabajo. Presenta errores ocasionales Medianamente responsable	<input type="checkbox"/>	Poco cuidadoso. Presenta errores frecuentes. Irresponsable. Generalmente no se preocupa por las tareas que se le asignan	<input type="checkbox"/>
5	Dominio y conocimiento de su actividad (10 puntos)	Buen Dominio de su actividad. Su	<input type="checkbox"/>	Su preparación es buena y domina la	<input type="checkbox"/>	Su preparación no es la mejor,	<input type="checkbox"/>	Presenta poca preparación. Debe superarse considerablemente	<input type="checkbox"/>

	puntos)	preparación es la mejor		actividad		requiere prepararse para dominar totalmente la actividad		nte. Presenta poca preparación. Debe superarse considerablemente. No domina la actividad	
6	Iniciativa (5 puntos)	Muy buena iniciativa. Crea, aporta y soluciona problemas	<input type="checkbox"/>	Generalmente aporta y soluciona problemas	<input type="checkbox"/>	En ocasiones hace aportes. Algunas veces soluciona problemas	<input type="checkbox"/>	Rara vez aporta algo. Algunas veces soluciona problemas	<input type="checkbox"/>
7	Comportamiento laboral y ético. (imagen, vocabulario, atención al usuario). (10 puntos)	Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Se adapta al medio y se corrige en su educación formal	<input type="checkbox"/>	Poco satisfactorio su comportamiento en el trabajo	<input type="checkbox"/>
8	Actitud ante la crítica (10 puntos)	Muy buena actitud, asimila las críticas y actúa en consecuencia	<input type="checkbox"/>	Buena actitud. Generalmente asimila la crítica y actúa en consecuencia	<input type="checkbox"/>	Regular actitud. A veces acepta las críticas con reserva y no mejora su conducta	<input type="checkbox"/>	Mala actitud. Generalmente se justifica y evade las críticas	<input type="checkbox"/>
9	Actitud ante la preparación y la superación (10 puntos)	Se observa siempre interés espontáneo en aprender algo	<input type="checkbox"/>	Participa en Cursos y eventos o autodidacta	<input type="checkbox"/>	Participa sólo cuando es por disciplina	<input type="checkbox"/>	Es renuente a superarse. Ni siquiera autodidacta	<input type="checkbox"/>
10	Relaciones humanas (5 puntos)	Óptimas relaciones. Se relaciona con la mayoría de los compañeros	<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones. En general se relaciona con casi todos los compañeros	<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones con determinados grupos de compañeros	<input type="checkbox"/>	Se relaciona con muy pocos compañeros. Establece preferencias solo con algunos	<input type="checkbox"/>

RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nro	Indicador	Puntos
1	Asistencia y Puntualidad	
2	Organización y distribución de la Jornada laboral	
3	Cumplimiento de sus objetivos de trabajo	
4	Responsabilidad y calidad en su trabajo	
5	Dominio y conocimiento de su actividad	
6	Iniciativa	
7	Comportamiento laboral y ético. (imagen, vocabulario, atención al usuario).	
8	Actitud ante la crítica	
9	Actitud ante la preparación y la superación	
10	Relaciones humanas	

Evaluar!

BASÁNDOSE EN EL RESUMEN ANTERIOR SE EMITEN LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:

- Puede continuar en el cargo sin ninguna dificultad.
- Tiene algunas dificultades que puede mejorar.
- Tiene serias dificultades que debe mejorar.
- No debe continuar en el cargo.

SUGERENCIAS PARA ELIMINAR LOS PUNTOS DÉBILES O DEFICIENCIAS SEÑALADAS

- Ninguna
- Enviar a cursos de capacitación.
- Trasladar a otro puesto de trabajo.
- Otra propuesta (especificar).

CONFORME -----NO CONFORME -----FIRMA DEL EVALUADO -----

EVALUADOR: Héctor Peña Hernández

CARGO: J'Dpto ATM

FIRMA: -----

ALGUN ASPECTO QUE SE DESEE OBSERVAR.

Imprimir

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 cafetería.				
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 8: Determinación de necesidades y plan de capacitación individual.

	Determinación de necesidades y Plan de Capacitación Individual	RP-014-03 Edición 01 Año:
--	---	--

Área: _____

Nombre y Apellidos: _____

Puesto de trabajo: _____

Necesidades de Capacitación: _____

Acciones a Ejecutar _____

Firma del trabajador: _____

Jefe inmediato: _____

Actualización:

No	Necesidades de Capacitación.	Fecha de Identificación	Firma del Trabajador	Firma del jefe Inmediato

ANEXO 9: Plan de capacitación por áreas.

Plan de Capacitación Anual por Áreas							RP-014-04	
							Edición 01	
							Año:	
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 10: Plan de capacitación anual.

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

	Cargo	Nombre	Firma
Elaborado Por			
Revisado Por			
Aprobado Por			