

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE PLATAFORMA
DE LA BANCA. CASO DE ESTUDIO: BANCO SOFITASA**

AUTOR: Sharina Maldonado Franklin
TUTOR: Wendy Bustamante Newball

SAN CRISTÓBAL, DICIEMBRE DE 2003.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la Bachiller Sharina Maldonado Franklin para optar al título de Licenciada en Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos.

Considero que el Trabajo cumple con los requisitos básicos para su presentación y evaluación por parte del jurado evaluador.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 02 días del mes de Diciembre de 2003

Lic. Wendy Bustamante Newball

C.I. 12.852.031.

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE PLATAFORMA
DE LA BANCA. CASO DE ESTUDIO: BANCO SOFITASA**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración Mención Gerencia de Recursos Humanos, aprobado en nombre de la Universidad Católica del Táchira por el siguiente jurado:

En San Cristóbal, a los 02 días del mes de Diciembre del año dos mil tres.

Firma Jurado 1
C.I:

Firma Jurado 2
C.I:

Firma Jurado 3
C.I:

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE PLATAFORMA
DE LA BANCA. CASO DE ESTUDIO: BANCO SOFITASA**

Por: Sharina Maldonado Franklin.

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración Mención Gerencia de Recursos Humanos, aprobado en nombre de la Universidad Católica del Táchira por el jurado, que suscribe, y quien concede la misión _____ por cuanto se ajusta a lo dispuesto y exigido por el Reglamento Parcial del Trabajo de Grado del Sistema de Formación Complementaria.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 02 días del mes de Diciembre del año dos mil tres.

Firma Jurado 1
C.I:

Firma Jurado 2
C.I:

Firma Jurado 3
C.I:

DEDICATORIA

- A Dios y a la Virgen por haberme dado valor y fe para alcanzar tan deseada meta.

- A mis Padres, compañeros e imagen de fortaleza y valor quienes me enseñaron a luchar por lo que se quiere, y en los momentos difíciles siempre tenían una palabra de consuelo y un motivo para seguir adelante. Mamí y Papi los quiero mucho. Gracias por todo

- A mis Hermanos en quienes encontré el verdadero apoyo, amor y amistad sincera.

- A mi Abuela que con su fe, esperanza, amor y paciencia me impulsó para alcanzar esta meta.

- A mi Tía Elena por enseñarme que solo con constancia, esfuerzo y mucha dedicación se consigue el éxito. Tía este triunfo también es tuyo.

- A mis Tíos en quienes siempre he encontrado apoyo y comprensión.

RECONOCIMIENTO

Mi más sincero reconocimiento a todas aquellas personas que de manera desinteresada colaboraron dándome su estímulo, información y apoyo moral, para lograr esta meta.

- A mi tutor, Wendy Bustamante Newball, quien en todo momento demostró su espíritu de colaboración, su comprensión y oportuna participación en la conducción de este trabajo.

- A mis compañeros de estudio y amigos quienes me acompañaron e incentivaron a lograr este éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	P.p.
Aprobación del tutor	ii
Aprobación del Jurado Evaluador	iii
Aprobación con Mención	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xii
Resumen	xiv
Introducción	15

CAPITULO I: EL PROBLEMA

I.1	Planteamiento del problema	17
I.2	Objetivo General	21
I.3	Objetivos Específicos	21
I.4	Justificación e importancia.	22
I.5	Alcances y limitaciones	23

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

II.1	Antecedentes	24
------	--------------	----

II.2 Bases teóricas	
II.2.1 Concepto de Capacitación.	26
II.2.2 Concepto de Necesidad.	28
II.2.3 Procedimiento para elaborar programa de capacitación	28
II.2.4 Tipos de necesidad de capacitación	30
II.2.5 Procedimiento para determinar las necesidades de capacitación	32
II.2.6 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación	42
II.2.7 Métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación	50
II.2.8 Resultados de la determinación de necesidades de capacitación	51
II.2.9 Importancia de la determinación de necesidades de capacitación	52
II.2.10 Análisis organizacional como necesidad de capacitación	53
II.2.11 Preparación y organización de las actividades de capacitación	54
II.2.12 Beneficios de la capacitación	57
II.2.13 Creencias que limitan la capacitación	58
II.2.14 Descripción y análisis de cargos	59
II.3 Definición de Términos	65
II.4 Marco Normativo	66
II.5 Marco Referencial	69
II.6 Sistema de Hipótesis y Variables	77
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
III.1 Nivel de la Investigación.	79
III.2 Diseño de la Investigación	79

III.3 Población	79
III.4 Muestra	80
III.5 Recolección de datos	83
III.6 Procesamiento y análisis de la información	84
CAPITULO IV: PROPUESTA	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	169
Recomendaciones	171
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
ANEXOS	174

ÍNDICE DE CUADROS

		P.p.
Cuadro I	Diferencias entre capacitación adiestramiento	27
Cuadro II	Tipos de necesidades de capacitación	30
Cuadro III	Técnicas directivas de capacitación	43
Cuadro IV	Técnicas participativas de capacitación	48
Cuadro V	Métodos para diagnosticar necesidades de capacitación	50
Cuadro VI	¿En mi trabajo mantengo el orden y la calidad?	86
Cuadro VII	¿Me apego a las normas y procedimientos en mi trabajo?	87
Cuadro VIII	¿ En mi cargo necesito saber sobre servicios bancarios?	88
Cuadro IX	¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?	89
Cuadro X	¿Busco sobresalir en mi trabajo?	91
Cuadro XI	¿Me preocupo por prestar un buen servicio al cliente?	92
Cuadro XII	¿Requiero comprender la dinámica del área de plataforma?	93
Cuadro XIII	¿Mantengo buenas relaciones interpersonales?	94
Cuadro XIV	¿Tengo el control ante situaciones imprevistas?	96
Cuadro XV	¿Mantengo una buena comunicación con los demás?	97
Cuadro XVI	¿Poseo la capacidad de trabajar en equipo?	98
Cuadro XVII	¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados?	99
Cuadro XVIII	¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de personal?	100
Cuadro XIX	¿Necesito en mi cargo la habilidad de persuadir?	102
Cuadro XX	¿En mi cargo necesito poseer destrezas manuales?	103
Cuadro XXI	¿Necesito la destreza para manejar maquinas contadoras?	104
Cuadro XXII	¿Necesito poseer destrezas para detectar billetes falsos?	106
Cuadro XXIII	¿Usted posee conocimiento sobre cámara compensación?	107
Cuadro XXIV	¿Usted posee conocimientos sobre área de prueba?	108
Cuadro XXV	¿Usted posee conocimientos de impuesto sobre la renta?	109
Cuadro XXVI	¿Usted posee conocimientos generales de Banca?	110
Cuadro XXVII	¿Usted posee conocimientos de notas de débito y crédito?	111
Cuadro XXVIII	¿Usted posee conocimientos en condiciones de cuentas?	112

Cuadro	XXIX	¿Usted posee conocimientos de servicios financieros?	113
Cuadro	XXX	¿Usted posee conocimientos sobre sistema finesse?	114
Cuadro	XXXI	¿Usted posee conocimientos sobre sistema siaf?	115
Cuadro	XXXII	¿Usted posee conocimientos en Normas y Procedimientos?	116
Cuadro	XXXIII	¿Usted posee conocimientos sobre cuadros de caja?	117
Cuadro	XXXIV	¿Usted posee conocimientos sobre remesas?	118
Cuadro	XXXV	¿Usted posee conocimientos sobre valor del dinero?	119
Cuadro	XXXVI	¿Usted posee conocimientos sobre manejo de equipos?	120
Cuadro	XXXVII	¿Usted posee conocimientos sobre cargo?	121
Cuadro	XXXVIII	¿Usted posee conocimientos sobre abono?	122
Cuadro	XXXIX	¿Usted posee conocimientos sobre fondos nacionales?	123
Cuadro	XL	¿La capacitación contribuye al logro de las metas?	124
Cuadro	XLI	¿La capacitación se relaciona con sus actividades?	125
Cuadro	XLII	¿La capacitación ha sido de ayuda para mi carrera?	126
Cuadro	XLIII	¿Los cursos que he recibido han contribuido en mis metas?	128
Cuadro	XLIV	¿Existe normativa para la programación de los cursos?	129
Cuadro	XLV	¿A los cursos asisten participantes que tienen nivel similar?	130
Cuadro	XLVI	¿Los cursos recibidos han sido relevantes para su cargo?	131
Cuadro	XLVII	¿Los temas de los cursos son de utilidad para su trabajo?	133
Cuadro	XLVIII	¿Después de la capacitación se siente preparado?	134
Cuadro	XLIX	¿La capacitación se adecua a las necesidades reales?	135
Cuadro	L	¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?	137
Cuadro	LI	¿Las empresas que imparten los cursos son externas?	138
Cuadro	LII	¿Se utilizan empresas internas para la capacitación?	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		P.p.
Gráfico I	¿En mi trabajo mantengo el orden y la calidad?	86
Gráfico II	¿Me apego a las normas y procedimientos en mi trabajo?	87
Gráfico III	¿En mi cargo necesito saber sobre servicios bancarios?	88
Gráfico IV	¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?	90
Gráfico V	¿Busco sobresalir en mi trabajo?	91
Gráfico VI	¿Me preocupo por prestar un buen servicio al cliente?	92
Gráfico VII	¿Requiero comprender la dinámica del área de plataforma?	93
Gráfico VIII	¿Mantengo buenas relaciones interpersonales?	95
Gráfico IX	¿Tengo el control ante situaciones imprevistas?	96
Gráfico X	¿Mantengo una buena comunicación con los demás?	97
Gráfico XI	¿Poseo la capacidad de trabajar en equipo?	98
Gráfico XII	¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados?	99
Gráfico XIII	¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de personal?	101
Gráfico XIV	¿Necesito en mi cargo la habilidad de persuadir?	102
Gráfico XV	¿En mi cargo necesito poseer destrezas manuales?	103
Gráfico XVI	¿Necesito la destreza para manejar maquinas contadoras?	105
Gráfico XVII	¿Necesito poseer destrezas para detectar billetes falsos?	106
Gráfico XVIII	¿Usted posee conocimiento sobre cámara compensación?	107
Gráfico XIX	¿Usted posee conocimientos sobre área de prueba?	108
Gráfico XX	¿Usted posee conocimientos de impuesto sobre la renta?	109
Gráfico XXI	¿Usted posee conocimientos generales de Banca?	110
Gráfico XXII	¿Usted posee conocimientos de notas de débito y crédito?	111
Gráfico XXIII	¿Usted posee conocimientos en condiciones de cuentas?	112
Gráfico XXIV	¿Usted posee conocimientos de servicios financieros?	113
Gráfico XXV	¿Usted posee conocimientos sobre sistema finesse?	114
Gráfico XXVI	¿Usted posee conocimientos sobre sistema siaf?	115
Gráfico XXVII	¿Usted posee conocimientos en Normas y Procedimientos?	116
Gráfico XXVIII	¿Usted posee conocimientos sobre cuadros de caja?	117
Gráfico XXIX	¿Usted posee conocimientos sobre remesas?	118

Gráfico XXX	¿Usted posee conocimientos sobre valor del dinero?	119
Gráfico XXXI	¿Usted posee conocimientos sobre manejo de equipos?	120
Gráfico XXXII	¿Usted posee conocimientos sobre cargo?	121
Gráfico XXXIII	¿Usted posee conocimientos sobre abono?	122
Gráfico XXXIV	¿Usted posee conocimientos sobre fondos nacionales?	123
Gráfico XXXV	¿La capacitación contribuye al logro de las metas?	124
Gráfico XXXVI	¿La capacitación se relaciona con sus actividades?	125
Gráfico XXXVII	¿La capacitación ha sido de ayuda para mi carrera?	127
Gráfico XXXVIII	¿Los cursos que he recibido han contribuido en mis metas?	128
Gráfico XXXIV	¿Existe normativa para la programación de los cursos?	129
Gráfico XL	¿A los cursos asisten participantes que tienen nivel similar?	130
Gráfico XLI	¿Los cursos recibidos han sido relevantes para su cargo?	132
Gráfico XLII	¿Los temas de los cursos son de utilidad para su trabajo?	133
Gráfico XLIII	¿Después de la capacitación se siente preparado?	134
Gráfico XLIV	¿La capacitación se adecua a las necesidades reales?	136
Gráfico XLV	¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?	137
Gráfico XLVI	¿Las empresas que imparten los cursos son externas?	138
Gráfico XLVII	¿Se utilizan empresas internas para la capacitación?	139

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE PLATAFORMA
DE LA BANCA. CASO DE ESTUDIO: BANCO SOFITASA**

AUTOR: Sharina Maldonado Franklin
TUTOR: Wendy Bustamante Newball

RESUMEN

La presente investigación se basa en proponer una metodología para el diseño de programas de capacitación dirigido al personal de plataforma del Banco Sofitasa, a fin de proporcionarle un instrumento que permita que los programas de capacitación se adecuen a las necesidades reales de la institución y a los perfiles de los cargos. La metodología utilizada se basa en un Proyecto Factible, apoyado en un estudio de campo descriptivo sustentado en datos recogidos de la realidad. Esta investigación se desarrolló metodológicamente a través de dos cuestionarios dirigidos a promotoras, cajeros y supervisores del Área de Plataforma. Los resultados evidenciaron el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desempeño de los cargos de promotora, cajero y supervisor, al mismo tiempo se reflejó deficiencias en el proceso de programación de la capacitación llevado actualmente por el Banco Sofitasa. La realización de este estudio tiene como finalidad contribuir al mejor aprovechamiento de los programas de capacitación que se desarrollan en el banco, disminuyendo la mala utilización de los recursos económicos, técnicos y humanos, con que cuenta la institución financiera.

INTRODUCCIÓN

Las personas como las organizaciones están sometidas a constantes cambios, con retos cada vez distintos, mayores y exigentes, el personal debe capacitarse para mejorar su desempeño con la finalidad de estar preparado para enfrentar el cambiante ambiente laboral. Por esta razón se hace necesario la creación de programas de capacitación que promuevan la actualización continua, permitiéndole al trabajador mantener el alto nivel de destreza exigido por las diversas transformaciones sucedidas día a día en la organización.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de capacitación, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

El objetivo primordial de la capacitación es asegurarse de que las personas de quienes depende la organización cuenten con el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para poder responder a las necesidades que presenta la institución.

Basados en el planteamiento anterior, la investigación se orientó a la elaboración de una metodología que permita a las instituciones bancarias diseñar sus planes de capacitación para el área de plataforma, adecuada a las necesidades reales de su personal brindándole el camino, o proporcionándole una herramienta, para la posterior ejecución de sus programas.

El desarrollo de este trabajo se llevó a cabo a través de los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, la justificación y las limitaciones y alcances presentados en la investigación.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico, que sirvió como base para desarrollar los siguientes capítulos.

Capítulo III: Desarrolla la metodología seguida en la investigación, el tipo de estudio, la población, muestra, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos y el procedimiento utilizado en el mismo y por último los análisis de la información.

Capítulo IV: En este capítulo se plantea la propuesta.

Capítulo V: Presenta las conclusiones y las recomendaciones obtenidas luego de analizar los resultados establecidos en los capítulos anteriores del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

I.1 Planteamiento del problema

Actualmente la sociedad está experimentando numerosos cambios que han ocasionado que las necesidades y exigencias de la gente se modifiquen y se incrementen. Es por ello, que las instituciones deben preocuparse por ofrecer cada día un mejor servicio para así garantizar el éxito de la organización.

La mayoría de las organizaciones están conscientes que no pueden ofrecer un buen servicio si no cuentan con un personal con el nivel adecuado de conocimientos, habilidades y aptitudes que garanticen un excelente desempeño organizacional. Son los trabajadores el reflejo y la primera impresión que los clientes se llevan de la empresa, al mismo tiempo, son los encargados de prestar el servicio a los usuarios de manera personalizada y su desenvolvimiento puede afectar positiva o negativamente a la organización, lo que traerá como consecuencia que los clientes prefieran o no a una institución por encima de otras que se dediquen a la misma actividad.

Ahora bien, aún cuando para todas las organizaciones es muy importante la interacción entre el cliente y el trabajador de la empresa, lo es más aún para las empresas de servicios, debido a que las organizaciones dedicadas a la producción de bienes se destacan con base en la calidad de sus productos, mientras las otras empresas dado que no producen ningún bien tangible sino que atienden diversas necesidades, se diferenciarán según la calidad del servicio que presten los empleados que en ella laboran.

En Venezuela, entre las instituciones de servicio en las que los clientes son más exigentes se encuentran las entidades bancarias, y son precisamente estas organizaciones quienes se preocupan al máximo por la imagen que proyectan a sus clientes. Su éxito dependerá de la confianza que sus usuarios le puedan depositar al colocar en los bancos el dinero de su familia, de su empresa o el ahorro de toda su vida.

En este tipo de instituciones dentro de su estructura se encuentra un nivel denominado "área de plataforma", en la misma se ubican los cargos directamente relacionados con la atención al público y es a la que se le presta más atención porque, como se dijo anteriormente, son los que proyectan la imagen de la organización ante sus usuarios.

Un mal servicio trae como consecuencia clientes insatisfechos, que a su vez se convierten en agentes multiplicadores de mala imagen, disminuyendo el prestigio de la institución y trayendo como resultado la reducción de: a) el nivel de competitividad, b) eficiencia y eficacia, c) cartera de clientes, d) ingresos, e) rentabilidad de la empresa, f) productividad de los empleados. Así como también, un personal inseguro a la hora de ofrecer el servicio, mala comunicación entre el cliente-empleado e incumplimiento en el logro de los objetivos y las metas.

Para evitar esta situación, la gerencia tiene constantemente que monitorear la calidad del servicio prestado, o lo que es lo mismo, el desempeño organizacional, en caso de encontrar brechas entre el desempeño ideal y el real cerrar las mismas a través de programas de capacitación, que logren en primer lugar: desarrollar un sentido de compromiso del empleado con la excelencia del servicio y en segundo lugar proporcionarle las destrezas necesarias que le permitan manejar las diferentes situaciones o momentos problemáticos que se le puedan presentar en su contacto con el público, todo esto indispensable para sobrevivir y prosperar en el mercado.

En este momento surge una pregunta, ¿Cualquier problema relacionado con mal desempeño es sinónimo de falta de capacitación del personal?. La respuesta es

no y es en este punto, en el que fracasan la mayoría de las organizaciones al momento de diseñar sus programas de capacitación.

Según los resultados de un estudio preliminar realizado en el Banco Sofitasa, (ver anexo 1) , las personas encargadas de la capacitación se limitan a aplicar únicamente un formato de detección de necesidades de adiestramiento (ver anexo 2) en forma anual (agosto) donde se le efectúan a los empleados una serie de preguntas relacionadas con los cursos que les gustaría efectuar (los mismos son fijados por la institución) y cuál creen ellos que tiene más prioridad, colocando a la disposición la programación INCE, y haciendo preguntas informales a los supervisores acerca de las fallas de sus empleados, sin llevar adelante un estudio técnico, ni profundo para la determinación de sus necesidades reales de capacitación que, lejos de traer beneficios a la organización por el retorno de la inversión puede convertirse en un simple gasto.

Esta deficiencia en el proceso de detección de necesidades de capacitación, primer paso para el diseño de programas de capacitación, genera a estas instituciones una serie de inconvenientes: El hecho de que el trabajador se capacite en áreas que debido a las actividades de la institución o del cargo no puedan ser desarrolladas por el empleado, hace necesaria la contratación de nuevo personal para aquellas que sí son indispensables para la organización. Muchas veces, en vez de considerar el potencial de los trabajadores con los que cuenta la organización y reforzar o complementar sus conocimientos para el desempeño de un nuevo cargo se apresuran a la incorporación de nuevos empleados y como es bien sabido se efectúan gastos superiores a los que posiblemente se incurrieran a través de la formación, sin contar con el aprovechamiento de la experiencia del personal existente. Así mismo, se pierde la contribución trimestral que se realiza al Instituto de Cooperación Educativa (I.N.C.E.), pues si someten los costos de capacitación (inclusive en empresas educativas distintas al I.N.C.E.) según lo establecido en el plan de racionalización de este organismo, es posible que no deba erogarse dinero adicional al aporte por concepto de capacitación laboral.

Pero no todas las consecuencias son económicas aunque, en miras de la justificación del procedimiento, son las que más interesan a los empresarios. El hecho de asistir a cursos e invertir parte de tiempo libre en materias poco interesantes o fortalecientes para el trabajador trae desmotivación hacia el mismo. Esto se ve reflejado en el desempeño. Es imposible justificar el impacto de la capacitación en el rendimiento laboral, si la misma no obedecía a necesidades reales. También puede producir frustración entre los trabajadores con alta orientación al logro por cuanto no se le permite su desarrollo profesional. Aún cuando la capacitación requiere esfuerzo extra por parte del trabajador, si está orientada hacia el enriquecimiento del empleado para el ejercicio de sus funciones se entiende como estímulo y eleva la moral.

Siguiendo con los resultados del estudio anteriormente (Banco Sofitasa) mencionado, quedó evidenciado que estas deficiencias son producto de la carencia de una metodología para diseñar sus programas de capacitación del personal, debido a que la capacitación empresarial, como disciplina ha estado huérfana de bibliografía con aplicaciones prácticas y orientada al caso venezolano. Es por ello, que muchos profesionales no encuentran respuestas a muchas de sus interrogantes, o si consiguen alguna son tan costosas y difíciles de aplicar que aún con la mejor de las intenciones no queda otra alternativa que descartarlas. Puede ocurrir algo más grave cuando comprueba que los ejemplos y casos prácticos expuestos por los autores no se adaptan a su entorno y muchas veces coliden con las prácticas laborales y con las normas jurídicas que rigen al país.

De permanecer esta situación se continuaría desperdiciando el esfuerzo humano y financiero necesario para el entrenamiento del personal al no ser utilizado como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos, ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados con potencial, o como un instrumento para prevenir y reducir problemas. Aún cuando anualmente se está capacitando al personal no se estaría cumpliendo el objetivo primordial de capacitación de estas instituciones que es lograr un personal con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la prestación de un buen servicio, inclusive, se seguirían encubriendo con supuestas necesidades de formación, muchas deficiencias de

desempeño causadas por razones distintas a las necesidades de adiestramiento tales como: falta de supervisión, comunicación, o simplemente un inadecuado proceso de selección.

Es por ello, que para solventar este problema se hace necesario elaborar una metodología para el diseño de programas de capacitación que permita determinar las necesidades reales del personal de plataforma dentro de la institución a fin de desarrollar habilidades, actitudes y de estimular el potencial del personal para mejorar el servicio prestado al cliente, los cuales deben ser parte de la búsqueda de la eficiencia y el desempeño de las organizaciones ya que esta depende para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

¿Cuál metodología debe diseñarse para cumplir con los programas de capacitación del Banco Sofitasa?

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar los cargos de el personal de plataforma?

¿Cuál es el proceso actual que utiliza el Banco Sofitasa para la programación de la capacitación

I.2 Objetivos

I.2.1 Objetivo General:

Proponer una Metodología para el Diseño de Programas de Capacitación Dirigido al Personal de Plataforma del Banco Sofitasa.

I.2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar, según las descripciones de los cargos del personal de plataforma los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para su desempeño.

- Evaluar el proceso actual que utiliza el Banco Sofitasa para la Programación de la capacitación
- Elaborar una metodología para el diseño de programas de capacitación dirigidos al personal del área de plataforma del Banco Sofitasa.

I.3 Justificación e importancia

En la actualidad la competitividad de una nación y su nivel de vida están determinados en buena medida por la productividad de su gente. Dicha productividad depende de las capacidades y habilidades del individuo que solo pueden ser obtenidas a través de la capacitación y el adiestramiento. Es por ello, que es muy importante que las organizaciones estén encaminadas a determinar las necesidades reales de capacitación de todos los empleados, ya que las mismas sirven de base para diseñar los planes o programas de capacitación que permitirán preparar al personal para que pueda enfrentar con éxito los cambios que se dan dentro y fuera de la empresa.

Según el estudio preliminar realizado en el sector bancario, se demostró un desconocimiento de técnicas y programas de capacitación que permitan determinar las necesidades de la empresa por parte de las personas encargadas de ejecutar dichos programas, lo cual ha resultado ser una de las principales limitantes para conseguir un equilibrio entre el empleado y la institución. Así como también, se detectó la inexistencia casi total de bibliografía con aplicaciones prácticas relacionada con esta materia.

Esta investigación pretende proponer una metodología que permita diseñar los programas de capacitación para el personal de plataforma de la banca a través de un estudio técnico de las necesidades de los empleados de dicho departamento, para que en un futuro ésta metodología pueda proporcionarle a las personas encargadas de elaborar dichos programas un instrumento de detección de

necesidades que permita que los programas de capacitación se adecuen a las necesidades reales de la institución y a los perfiles de los cargos, para evitar que la utilización que se haga de los recursos económicos y humanos lejos de traer beneficios se convierta en un simple gasto y al mismo tiempo dicha investigación pueda servir de referencia a otros bancos a la hora de diseñar sus programas de capacitación adecuándolos a sus necesidades.

I.4 Alcances y Limitaciones

En vista de la deficiencia presentada en la institución financiera (Banco Sofitasa), por medio de la presente investigación se propone una metodología que permita a las instituciones bancarias diseñar sus planes de capacitación para el área de plataforma, adecuada a las necesidades reales de su personal brindándole el camino o proporcionándole una herramienta para la posterior ejecución de sus programas.

El estudio se realizó en el área de plataforma de la banca y el programa de capacitación estará diseñado especialmente para los empleados de esa área, ya que los mismos son los que se encuentran en contacto directo con el cliente.

Esta investigación llegó hasta la fase de propuesta con la intención de señalar un camino metodológico para la capacitación de su personal.

Como limitaciones al estudio se encontraron las siguientes:

- A nivel del investigador:
Tiempo limitado para llevar el estudio a niveles más profundos.
- A nivel de la institución:
Debido a la crisis que atraviesa el sector financiero y económico, puede dificultarse en un futuro la ejecución de la propuesta por parte del Banco Sofitasa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1 Antecedentes

La mayoría de los estudios anteriores a esta investigación, relacionados con ella, han sido efectuados por estudiantes de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Católica del Táchira. En la revisión bibliográfica efectuada acerca de los mismos, por lo general solo se encuentran los resultados de las necesidades de capacitación encontradas más no se profundizan en la metodología utilizada para ello.

En primer lugar se encuentra el trabajo realizado por: Montañés S. María G (Junio1999), denominado **“Propuesta de un Perfil de Capacitación por Cargos para la Banca Regional”** Caso de Estudio: Agencias Comerciales del Banco de Fomento Regional los Andes San Cristóbal, U.C.A.T; Propone un perfil de capacitación por cargos para las agencias comerciales del Banco de Fomento Regional los Andes, con el objetivo de determinar la formación necesaria que requiere un cargo dentro de una organización con el fin de que su ocupante se desempeñe eficazmente. Los perfiles se desarrollaron metodológicamente a través de dos cuestionarios, el primero dirigido a los supervisores de los cargos y el segundo a los ocupantes de los cargos de la comparación de las respuestas se definieron los perfiles de capacitación por cargos para las agencias comerciales de Banfoandes de la ciudad de San Cristóbal, los cuales tuvieron como finalidad contribuir al mejor aprovechamiento de los programas de capacitación disminuyendo la mala utilización del recurso humano con que cuenta la Institución.

Gómez C., Janeth (Mayo 1999), “**Plan de Capacitación y Entrenamiento bajo los Criterios de la Norma ISO 9000**” Caso de Estudio: Central Azucarero del Táchira, U.C.A.T; Propone un plan de entrenamiento y capacitación para el personal que incide en la calidad del producto. A través de esta investigación se determinó el procedimiento que se debe seguir para realizar la capacitación y/o entrenamiento en la empresa en la implantación de la norma ISO 9000, los lineamientos de la norma ISO 9000 con respecto al personal y en base a esto se realizó el plan. Se concluyó que en todo plan debe hacerse una valoración de las necesidades de formación teniendo en cuenta la estrategia a implantar, las capacidades, los conocimientos y el comportamiento actual del personal.

Pérez R., Lidy (Mayo 1999), “**Diseño de un Plan de Adiestramiento dirigido al Médico Interno del Seguro Social de la Ciudad de San Cristóbal**”, U.C.A.T; Se propone un plan de adiestramiento dirigido al médico interno del Seguro Social en cual se enfoco en aquellas áreas que no reciben adiestramiento constante como son la de traumatología y medicina interna. Se realizó un estudio descriptivo en el que se entrevistó al total de médicos internos y con base a los resultados se elaboró el plan de adiestramiento. A través de esta investigación se determinó que los médicos internos requieren un plan de adiestramiento específico dirigido a ellos que les permita satisfacer sus necesidades.

Ramírez G., Magda C. (Junio 2000), “**Programa de Capacitación para Dirigentes Sindicales**”, U.C.A.T.; Metodológicamente la investigación se desarrolló a través de la aplicación de una encuesta dirigida a las Secretarías Generales de veinte sindicatos afiliados a la Federación de Trabajadores del Táchira (FETRATACHIRA) mediante la cual se logró diagnosticar sus necesidades de capacitación. Igualmente y como complemento fue aplicada una encuesta a diez funcionarios del Ministerio del Trabajo, así como también a algunos miembros de las Juntas Directivas Sindicales. Con base a las necesidades detectadas se diseñó el programa de capacitación para dirigentes sindicales de FETRATACHIRA con sede en la casa sindical de San Cristóbal con la finalidad de contribuir a la adaptación de los dirigentes sindicales “tradicionales” a las nuevas realidades y necesidades de la organización. Se determinó que las necesidades de

capacitación que presentan los dirigentes sindicales regionales son: actualización legal, contratación colectiva, normas y procedimientos, seguridad industrial, gerencia y planificación.

II.2 Bases teóricas

Todo el mundo productivo está afectado por la capacitación. En los países de mayor desarrollo industrial la capacitación señala exigencia de transformación en todos los sectores desde la administración pública a la privada, desde la producción a la administración.

A lo largo de los años las organizaciones productivas han mostrado un fuerte interés por la capacitación con la finalidad de incrementar la productividad, mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y desarrollo de las organizaciones.

II.2.1 Concepto de capacitación

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Según Mendoza (1998) “La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 24). Entendiéndose de esta manera que a través de la capacitación los individuos pueden adquirir conocimientos, actitudes y habilidades que le van a permitir desarrollar su trabajo de la mejor manera, ocasionando así un incremento en su nivel de productividad tanto presente como futuro.

Dessler (1996) señala que la capacitación:

“Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por

tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados”. (p.238).

Tomando en consideración los señalamientos del autor expresados anteriormente se puede establecer que la capacitación se aplica dentro de la organización al personal de todos los niveles desde el operativo hasta el nivel gerencial con el fin de mejorar el desempeño del trabajador en sus labores.

Chiavenato (2000), plantea que “El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p. 557). En tal sentido, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados con las tareas que tiene a su cargo el empleado, tomando como base los objetivos establecidos por la organización. En este punto cabe aclarar la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo. Según Mendoza (1998)

Cuadro 1

CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> • Destinado a trabajadores o empleados calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales. • Para desempeñar un puesto diferente del que se ocupa, para ingresar al trabajo, para transferencia de puesto, para el ascenso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinado a trabajadores o empleados no calificados que realicen exclusivamente labores manuales sencillos. • Para el mejor desempeño del puesto actual. Proporciona destreza en trabajos de carácter muscular o motriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos. • Persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que éste pueda manifestar su potencial y aptitudes. Busca dotar a los empleados de conocimientos y habilidades, de modo que estén preparados para aplicarlos en situaciones nuevas.

Adaptado de Mendoza 1998 (p. 42).

II.2.2 Concepto de necesidad

Por su parte Boydell (citado por Mendoza, 1998), “La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte” (p. 19). Siendo así, se entiende como la carencia de algo ya sea económica, laboral, etc.

En ese mismo sentido Mendoza (1998) señala que las necesidades pueden considerarse como:

“El estado del sujeto: Plenamente consciente o apenas advertido, desagradable, originado por la ausencia de algún elemento o factor que puede ser poderoso o débil. Que representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o, en otros términos, que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema”. (p. 20).

Este concepto se aplica a necesidades de todo tipo: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de reconocimiento, de realización personal, de autoformación, etc.

II.2.3 Procedimiento para elaborar programas de capacitación.

Primer paso: Detección de necesidades

En el ambiente actual las empresas para poder competir con efectividad, deben tener dentro de la organización personal altamente capacitado. Esto implica que las organizaciones deben emprender programas de capacitación basados en las necesidades reales de la organización.

Mendoza (1998) plantea que las necesidades de capacitación consisten:

“En el estado del sujeto, plenamente consciente, molesto, emanado de la falta de habilidad para operar el programa, así como de las exigencias del puesto que desempeña el empleado, y que significa un desequilibrio tanto para el propio sujeto como para la organización en la que se desempeña ” (p.37).

El autor antes citado se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización en la que se desempeña, ya sea en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe adquirir para desempeñar eficientemente sus tareas, funciones propias de su puesto y que puede traer consecuencias tanto para la organización como para el individuo.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es la parte más importante del proceso de capacitación ya que permite determinar las necesidades existentes en una empresa a fin de poder establecer el contenido de un plan de capacitación. En ese mismo sentido, Pinto (2000) señala que las necesidades de capacitación son “La diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del personal, siempre cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes” (p.120). En estas condiciones la necesidad de capacitación, se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto.

Las necesidades de desarrollo, aunque pueden referirse a cualquier persona dentro de la organización que cuente con talento, comúnmente se remiten a los niveles de dirección o gerenciales. Las mismas, suponen la atención de problemas y expectativas tanto organizacionales como del propio personal. Dichas necesidades exigen para su satisfacción de conocimientos, habilidades y actitudes amplios, variados y complejos, algunos de los cuales tienen que ver con programas de educación superior.

II.2.4 Tipos de necesidades de capacitación

Cuadro 2

POR SU ENFOQUE	CAPACITACIÓN PREVENTIVA	CAPACITACIÓN CORRECTIVA	CAPACITACIÓN PREDICATIVA
DEFINICIÓN	<p>Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la actitud del personal.</p> <p>Ejemplo: Tecnológica, operación, tecnológica, administrativa, etc.</p>	<p>Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.</p> <p>Ejemplo: Quejas: Paros no programados, rechazos, etc.</p>	<p>Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuestas y para evitar posibles desviaciones</p> <p>ejemplo: En un restaurante se tiene un alto índice de satisfacción del cliente, los estándares de limpieza, etc.</p>
POR SU PERCEPCIÓN	MANIFIESTAS	OCULTAS	
DEFINICIÓN	<p>Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata. Ejemplos: Instalación de nuevos equipos.</p>	<p>Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo. Ejemplos: El equipo de seguridad.</p>	

Adaptado de Pinto 2000. (p 123)

POR SU OPORTUNIDAD	EN CUANTO AL TIEMPO	EN CUANTO A SU IMPORTANCIA	
DEFINICIÓN	Pueden ser a corto, mediano y largo plazos, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre 3 y 6 meses y el largo plazo será lo que exceda este ultimo lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.	Se busca distinguir lo urgente de lo importante respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros de la empresa que tiene como orientación principal. De momento no se observaran los resultados de los programas de entrenamiento, si no que se preparara al personal para que alcance el escenario marcado.	
POR SU MAGNITUD	GRAVES	TOLERABLES	
DEFINICIÓN	Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área. Ejemplos: No observancia del contrato colectivo de trabajo.	Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser perdidas, rechazos, trabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.	

Adaptado de Pinto (2000) p. 123

II.2.5 Procedimiento para determinar las necesidades de capacitación

Al momento de diagnosticar las necesidades de capacitación se tiene que tomar en cuenta las carencias que existen dentro de la organización en cuanto al desempeño del personal con la finalidad de ubicar el tipo de necesidad y de acuerdo a esto se tiene que seguir un procedimiento específico. Por lo tanto, se debe tener muy claro en que consiste la palabra procedimiento. Según Mendoza (1998) señala que el procedimiento es “la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor” (p.61).

En cuanto a los procedimientos utilizados al momento de determinar las necesidades de capacitación se encuentran los procedimientos para determinar las necesidades manifiestas y las de tipo encubierto. Además, se tiene que tomar en cuenta la magnitud de la necesidad (macronecesidades y micronecesidades) y los recursos económicos y técnicos con los que cuenta la empresa, ya que de esto dependerá en gran manera el tipo de procedimiento que se habrá de elegir.

Aun en la actualidad, aunque muchas empresas cuenta con un departamento de recursos humanos que se encarga del área de capacitación, la gran mayoría de ellas no realiza un diagnóstico serio y específico de las necesidades reales de capacitación. Mucho de ello se debe en muchos casos al desconocimiento de metodologías y procedimientos para determinar las necesidades de capacitación y muchas veces se realiza sólo un estudio superficial de las mismas. Es por ello, que dicho personal requiere de una preparación para enfrentar dicha deficiencia.

Dentro de los procedimientos para determinar las necesidades de capacitación se encuentran: El procedimientos para determinar las necesidades encubiertas y el procedimiento para determinar las necesidades manifiestas.

- **Procedimiento para determinar las necesidades manifiestas.**

Las necesidades manifiestas son aquellas que se ven a simple vista, específicamente las que están relacionadas con nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de equipos, herramientas, procedimientos, políticas, etc. En este caso se debe especificar según Mendoza (1998) los siguientes aspectos: “Número y nombres de trabajadores, empleados y directivos; puesto (s); tareas o áreas de conocimientos nuevos; fechas en que debe estar capacitado el personal” (p.123). Lo anterior indica que se debe describir todos los aspectos relacionados con los datos personales de todo el personal involucrado en el proceso, así como también las nuevas áreas con indicación del período de tiempo en que se va efectuar la capacitación para que de esta manera se logren los objetivos de la capacitación.

De acuerdo a Mendoza (1998) las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías:

1. “Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal (cambios de políticas, materias primas), en este caso se debe precisar el contenido temático y el personal implicado, para que con base en ello se pueda planear la acción de capacitación.
2. Típicamente, las necesidades que involucren solamente algunas tareas del puesto, se presentan cuando el personal es transferido, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando son modificados los equipos, herramientas o los procedimientos. En este caso el procedimiento que se ha de seguir involucra las siguientes etapas:
 - 2.1 Obtener la descripción del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas.
 - 2.2 Elabore una descripción muy detallada del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o del procedimiento nuevo.
 - 2.3 Compárelos para definir las tareas con necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas.
 - 2.4 Especifique el personal y puestos implicados, así como las características de los sujetos con necesidades.
 - 2.5 Precise la fecha en que deben estar satisfechas las necesidades ya sea porque se efectuarán las transferencias o los ascensos, se introducirán los cambios tecnológicos o entrarán en vigor nuevas políticas.

Esta categoría de necesidades manifiestas es evidentemente la más complicada de los test en especial si se considera hasta ahora un factor, no señalado y que se resume en esta pregunta ¿Conoce suficientemente el personal las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores de modo que la comparación en abstracto arroje automáticamente las necesidades?. Si la respuesta es positiva, el supuesto es correcto, en caso contrario, además de la comparación, es necesario cuantificar el nivel de conocimientos de las personas involucradas, para obtener con precisión las necesidades.

3. En las situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo. El procedimiento que se ha de seguir involucra las siguientes etapas:
 - 3.1 Recabar o elaborar una descripción del puesto.
 - 3.2 Definir estándares de desempeño, si esto es posible, para alcanzar los objetivos deseados.
 - 3.3 Analizar las tareas. Aquí conviene excluir las tareas poco frecuentes, las muy simples o aquellas tan complejas.
 - 3.4 Precisar tareas en que es necesario capacitar.
 - 3.5 Especificar los sujetos implicados y sus características personales.
 - 3.6 Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas” (p.65).

• **Procedimiento para determinar las necesidades encubiertas.**

Las necesidades encubiertas se dan en el personal que ocupa normalmente los puestos de trabajo y presentan problemas de desempeño relacionados generalmente con la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo general son los que más presentan problemas en su determinación. En este sentido Mendoza (1998) afirma que “uno de los criterios que se emplea como punto de referencia para definir las necesidades, cambia con el tiempo y está expuesto a fuerzas ajenas a la organización y al propio personal” (p.65). Es por ello, que en el momento de determinar estas necesidades se tiene que tomar en cuenta todos los aspectos relacionados con el desempeño.

En el momento de establecer el procedimiento para determinar las necesidades encubiertas de acuerdo a Mendoza (1998) se debe “diferenciar cuatro

niveles de partida: La organización completa, un área crítica, un puesto, una situación.” (p.66). Lo anterior indica que en el momento de diagnosticar este tipo de necesidad se tiene que tomar en cuenta el área en el que se presenta el problema de desempeño, para en torno a ello establecer con claridad las áreas a las que irá destinado el programa de capacitación.

En la determinación de necesidades en la organización completa se tienen que seguir una serie de etapas para que el proceso sea más eficiente. De acuerdo a Mendoza (1998) dichas etapas son las siguientes:

“Primera etapa: búsqueda de evidencias generales” (p. 69):

Esta es la parte de la capacitación en la que el especialista suele enfrentar mayores problemas. Coldrick y Lyons (citado por Mendoza, 1998) sugiere que se deben de tomar en cuenta la siguiente lista de datos típicos en el entendido de que:

“El interpretar un solo hecho resulta, por lo general, insuficiente para justificar que se recomienda determinada capacitación. Entre estos está lo de: Política de la empresa y objetivos; desempeño de la empresa, Clima y estilo gerencial, desempeño gerencial, desempeño de la supervisión, movimiento de personal, quejas de los clientes, frecuencia de conflictos, utilización de material, costos directivos del trabajo etc” (p. 71).

Esta lista de indicadores son muy importantes a la hora de diagnosticar las necesidades de capacitación ya que permite llegar a la situación idónea de la empresa. Dicha lista puede ampliarse e incluir otros aspectos según el tipo de capacitación. Luego de diagnosticar esta lista de indicadores, se efectúa la comparación del rendimiento actual con los estándares existentes, en caso de que no existan se recomiendan establecerlos. En tal sentido, Corchado (citado por Mendoza, 1998) recomienda que al momento de determinar las necesidades se deben plantear las siguientes interrogantes:

“¿Se tienen definidas operacionalmente los objetivos de los departamentos?, ¿Se tienen definidos operacionalmente los objetivos de las secciones?” Si la respuesta es afirmativa el paso siguiente es medir el desempeño de los departamentos y secciones para posteriormente definir si éste es menor que el planteado por los objetivos. En caso

negativo, esto es cuando no hay objetivos, se indica que es necesario elaborarlos” (p. 72).

La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan las discrepancias entre lo que debería hacerse y lo que se hace, para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento que según Mendoza (1998), es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en dos fases:

“Fase 1: situación idónea: Se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la empresa. Esto debe estar precisado con anterioridad por los directivos, y en caso de que no sea así, para llegar a su definición podrán tomarse en cuenta los siguientes factores: recursos materiales, actividades, requerimientos, índices de eficiencia, ambiente laboral físico y medidas de seguridad.

Fase 2: Este procedimiento consiste en determinar la situación real, lo cual proporciona el segundo parámetro de comparación. En esta fase se debe evaluar que todas las áreas cuenten con objetivos claramente definidos, en caso de que no exista el especialista de capacitación deberá definirlos ” (p. 73).

Esta etapa consiste en la búsqueda de evidencias generales, que den las pautas para profundizar la investigación en un área determinada de la empresa, y luego una vez cubierta se pase a la siguiente, y así sucesivamente, hasta concluir con toda la organización.. Es decir, recabar un síntoma de que algo no funciona en forma adecuada y no de que automáticamente debe administrarse capacitación para evitar la pérdida de costos.

Por su parte Mendoza (1998), establece que debe llevarse una segunda etapa la cual consiste:

“Segunda etapa: selección de áreas críticas” (p. 74): A partir de las evidencias generales y del análisis de las mismas, se logrará detectar las áreas críticas de la organización, la cual podrán ubicarse en cualquier unidad de la empresa ya sea: direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

A tal efecto, Pinto (2000), indica que los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

“Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la organización, monto de las pérdidas, directas e indirectas que ocasionan, entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella), amplitud de las necesidades de capacitación, incapacidad para lograr las nuevas metas que se están planteando” (p. 65).

En principio, el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente, hasta concluir las detectadas.

Posteriormente, se pasa a una tercera etapa que según Mendoza (1998) consiste en el diagnóstico de necesidades en área crítica.

“Tercera etapa: Especificación de evidencias en el área crítica” (p. 75): Esta etapa se contempla con la continuación de las dos anteriores o como el inicio de la investigación. Hay ocasiones en que debido a la problemática de la organización o porque la gerencia se va directamente a un área específica, con lo cual las dos etapas anteriores no se realizan.

En ese mismo sentido, Mendoza (1998) indica que en esta etapa se debe “precisar lo mejor posible, la magnitud de la problemática del área, utilizando para ello datos y factores similares, así como observaciones y entrevistas” (p. 75).

Al concluir esta etapa según el autor mencionado anteriormente se pasa luego al diagnóstico en puesto crítico:

“Cuarta etapa: Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas” (p. 76): La misma se inicia cuando por alguna razón, ya se ha escogido el puesto sujeto a investigación. Según Mendoza (1998) esta etapa “consiste en recabar la descripción del puesto o hacer una lista de tareas del mismo. Debido, a que es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas” (p. 76).

De acuerdo a lo anterior, se debe realizar una descripción del puesto, y en caso de que no exista se deberá elaborarse una lista de las tareas básicas. Cuando existe una descripción del puesto y las condiciones lo permiten puede

definirse el estándar de desempeño o las normas de actuación. Lo mismo, servirá como instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con la situación real, lo cual ayudara a definir las necesidades de capacitación.

Posteriormente se realiza un diagnostico de necesidades de capacitación en situación crítica. De acuerdo a Mendoza (1998) esta etapa consiste en la selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

Selección de competencias

Según Fernández y Cubeiro (1996) las principales competencias genéricas son las siguientes.

1. "Competencia de logro y acción:

- **Motivación por el logro:** Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- **Iniciativa:** Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Búsqueda de información:** Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

2. Competencias de ayuda y servicio:

- **Orientación al servicio al cliente:** Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

3. Competencia de influencia:

- **Impacto e influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
- **Conocimiento organizativo:** Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- **Construcción de relaciones:** Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

4 Competencias gerenciales

- **Dirección de personas:** Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** Capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.

5 Competencias cognitivas:

- **Conocimientos y experiencias:** Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

6 Competencia de eficacia personal:

- **Autocontrol:** Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones” (p. 348).

“Quinta Etapa”: Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación” (p. 77): En esta etapa continúa el procedimiento y es el punto de partida para investigar alguna situación determinada.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación según Pinto (2000) es necesario considerar los siguientes factores:

“El número de sujetos por investigar, el nivel jerárquico de los mismos, las características de los sujetos en especial su escolaridad, los puestos que ocupan, el tiempo y los recursos disponibles, los conocimientos y habilidades del investigador y las características de las técnicas” (p. 67).

A partir de esta información se escogen, como mínimo, dos técnicas una para investigar directamente al personal, y la otra para que el jefe proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados. De esta manera, se puede obtener información por parte del personal involucrado.

Según Mendoza (1998) luego de cumplir con la etapa de selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación se pasa a una sexta etapa denominada.

Sexta etapa: Aplicación de técnicas de diagnóstico de necesidades de capacitación:

“En esta etapa se recaba la se recaba la información sobre las necesidades de capacitación y desarrollo en aquellas tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican y nombres características del personal con necesidades” (p. 77).

Con las técnicas se efectúa el acopio de información, la cual tiene que analizarse en la etapa siguiente. En esta etapa se sugiere revisar cuidadosamente dicho procedimiento, preparar las condiciones materiales tal como se indica y estar atento para cualquier ajuste que pueda ser necesario. Después de que se apliquen las técnicas que fueron seleccionadas, se sugiere analizar la experiencia y tomarla en cuenta para futuras investigaciones.

Séptima etapa: Análisis de información: según Mendoza (1998) en ésta etapa se realiza:

“La aplicación de las técnicas arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar. La organización y estructura que tenga la información recopilada depende de las técnicas empleadas (entrevista, inventario de habilidades, cuestionario, etc) y del manejo que se haga de las mismas” (p. 77).

Dentro de las técnicas empleadas se encuentra la entrevista, la cual proporciona mucho material. La calidad y objetividad del mismo, dependen de la forma en que ésta se realice. La habilidad del investigador juega un papel importante para que se logren los propósitos de la técnica y para registrar, por escrito. La parte medular del análisis de la información consiste en comparar, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados. La diferencia más común reside en que el personal y sus jefes tienen una concepción distinta de cuales son las necesidades de capacitación y de las causas que la justifican

El investigador debe estar atento a todas las situaciones y darle crédito a aquello que esté apoyado en hechos, asegurándose de que no sean simples

opiniones o comentarios infundados. Si la determinación de necesidades ha partido de un área o puesto crítico, la especificación de las evidencias es un buen punto de partida para no dejarse engañar. El especialista en capacitación requiere contar entre sus habilidades la de poder discriminar diferentes variables (problemas organizacionales, falta de aptitudes del personal, falta de motivación) que afectan el desempeño del personal.

Octava etapa: Elaboración del informe de diagnóstico de necesidades de capacitación: según Mendoza (1998) en la última etapa de la determinación de necesidades de capacitación es común tanto a las de tipo manifiesto como a las encubiertas. El informe es importante porque:

“Describe la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinado, constituye un valioso antecedente; facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la compañía; incluye el conjunto de datos (deficiencias, justificación, etc) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación; proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los métodos de capacitación (programas de inducción, adiestramiento, cursos, etc) que sean requeridos” (p. 80).

Lo anterior indica que es indispensable un adecuado informe de diagnóstico de necesidades de capacitación. Asimismo, se establecen algunas partes que pueden integrar el informe. Todos los informes técnicos deben ser claros, precisos y tener una buena organización.

El informe es la culminación de una labor difícil y delicada que podrá conducir, en caso de ser aceptado, a una serie de decisiones, no sólo sobre capacitación y desarrollo, sino también de otros aspectos relacionados con el personal. A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación, en la que se decide de qué manera se van a enfrentar las necesidades detectadas, considerando los recursos internos y externos.

II.2.6 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación.

En el momento de utilizar las técnicas para determinar las necesidades de capacitación, las personas de la organización encargada de dichas funciones tienen que tener muy claro que es una técnica. De acuerdo a Pinto (2000), una técnica es “el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos” (p.187). Desde el punto de vista de la capacitación, las técnicas tienen como una finalidad, recabar las necesidades de capacitación y desarrollo (tareas, contenidos temáticos, recursos humanos afectados), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos, planear su administración y aplicarlos.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para diagnosticar las necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud que permite determinar las necesidades de capacitación, por tal razón Mendoza (1998) indica que es necesario tomar en cuenta dos aspectos muy importantes en toda técnica de capacitación:

“la objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador que permite arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión” (p. 85).

De acuerdo a lo anterior, en el momento de elegir una técnica para diagnosticar las necesidades de capacitación se tiene que tomar en cuenta la objetividad que va a permitir eliminar aspectos que no han sido controlados por el investigador y la fiabilidad de obtener la misma información y necesidades si se vuelve a aplicar nuevamente la misma técnica.

La labor de la determinación de necesidades se puede efectuar mediante enfoques diferentes en función del grado de control que ejerce el investigador respecto a la libertad de los sujetos para emitir sus puntos de vista, analizar la

información y obtener conclusiones. Dentro de los mismos, se encuentran el enfoque directivo (técnicas directivas) y el enfoque participativo (técnicas participativas).

- **Técnicas Directivas**

Pinto (2000) establece “cuando el investigador diseña los instrumentos requeridos por las técnicas, dirige las respuestas con precisión y él se encarga posteriormente de tabular los datos recabados, obtener porcentajes, etc., e interpretar la información el enfoque es directivo” (p. 188). De acuerdo con lo anterior, en el enfoque directivo el control absoluto de todo el proceso lo ejerce el investigador y los sujetos carecen de libertad para proponer ideas que se salgan de lo previsto, es decir se hace a un lado la iniciativa del personal y el compromiso que pueda generarse al tomar acuerdos, en especial si éstos son grupales. Este enfoque genera recelo y resistencia y rechazo del programa de capacitación ya que el personal percibe que no se le toma en cuenta lo suficiente. Dentro de las técnicas directivas se encuentran las siguientes: Entrevista, observación, cuestionario, encuesta, lista de verificación, de las tarjetas, inventario de habilidades, pruebas de desempeño, simulación, evaluación de méritos, planeación de carrera, centros de evaluación.

TÉCNICA DIRECTIVA	ENTREVISTA	OBSERVACIÓN
DESCRIPCIÓN	Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador, con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos.	Un investigador realiza un examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.
MATERIAL REQUERIDO	Guión de entrevista	Guía de observación.
TIPOS	Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador: Dirigida, semidirigida, abierta	Sistemática: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía. Casual: se efectúa esporádicamente.

TIPO DE APLICACIÓN	Individual	Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo (Desde uno hasta ocho o 10 sujetos)
DESTINATARIOS	Puede utilizarse prácticamente en cualquier nivel de la organización, de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de un puesto determinado. Es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores.	Los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, mala atención a la clientela.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes. • Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante • 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite registrar hechos reales, no opiniones, como en muchas de las técnicas descritas. • Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos. • Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.

<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirme con el sujeto la hora y el sitio de la entrevista. • Preséntese poco antes de la hora estipulada. • Explique brevemente los propósitos de la entrevista y el tiempo que llevara ésta. • Aclare las dudas que manifieste el sujeto. • Plantee una a una las preguntas y tome nota de los aspectos relevantes de las respuesta. • Haga un breve resumen de lo tratado en la entrevista. • De las gracias al sujeto y deje abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determine con precisión el puesto, tarea o situaciones y sujetos que observará. • Especifique el sitio y el ambiente en que se realizará la observación, así como el tiempo estimado que le dedicará. • Confirme con el jefe inmediato de los sujetos observado(s) el lugar y la hora. • Preséntese en el sitio indicado poco antes de la hora señalada. • Compórtese naturalmente. • Registre cuidadosamente los hechos más destacados. • Dé las gracias antes de retirarse, si es pertinente.
---	--	---

Adaptado de Pinto 2000 (p 154)

TÉCNICA DIRECTIVA	CUESTIONARIO	ENCUESTA
<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</p>	<p>Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, línea, letra).</p>	<p>Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.</p>
<p style="text-align: center;">MATERIAL REQUERIDO</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Encuesta.</p>
<p style="text-align: center;">TIPOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De preguntas abiertas. • De preguntas cerradas. 	<p>La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características, en el campo que explora: demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas.</p>

TIPO DE APLICACIÓN	Colectiva, aun cuando pueda aplicarse individualmente, en ese caso se desperdicia una de una de sus mejores ventajas (hasta 200 simultáneamente sí se dispone de un local adecuado).	Individual.
DESTINATARIOS	De preferencia los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico y de supervisión, para obtener información respecto de sus propias necesidades.	Todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos. • Su administración, es relativamente sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con los cuales se vencen algunas resistencias. • Hace posible el registro de todas las respuestas claramente.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • No presenta una situación precisamente motivante para los investigadores, independientemente de la introducción que se plantee. • Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad. • El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensables conocimientos y habilidades. • No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.
PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Determine las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar. • Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué 	<ul style="list-style-type: none"> • Para su diseño, las encuestas socioeconómicas exigen una metodología especializada. • Por otro lado, en virtud de que la encuesta y el cuestionario tienen

<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN</p>	<p>preferencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revise las preguntas para determinar su claridad, su corrección, y que exploren los aspectos deseados. • Transcriba a máquina el cuestionario y reproduzca. • Asegure la puntual asistencia de los investigados y las condiciones del local. • Preséntese oportunamente. • Explique los propósitos del cuestionario y atienda dudas. • Distribuya los cuestionarios y lápices, si éstos son necesarios. • Lea los datos del encabezado. 	<p>similitudes, el procedimiento descrito para éste puede utilizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirme la cita con el sujeto encuestado. • Explique brevemente los propósitos de la encuesta y resuelva las inquietudes. , • Formule, una a una, las preguntas y registre las respuestas. • Reformule las preguntas y registre las respuestas. • Reformule las preguntas que no entienda el sujeto. • Agradezca su colaboración. • Registre, al final, algunas observaciones respecto a la actitud del sujeto.
---	---	--

Adaptado de Pinto (2000) (p. 155)

Cuadro 3

• Técnicas participativas

Según Pinto (2000) cuando “el investigador sólo da las pautas para que los sujetos trabajen, sigan indicaciones generales, analicen ellos mismos la información que aportan y obtengan conclusiones, el enfoque es llamado participativo” (p. 192). En el enfoque participativo los sujetos tienen en sus manos una buena parte del control de la situación. , es decir, en el mismo se aprovecha las iniciativas e ideas del personal, se les permite hablar libremente y expresar sus opiniones, lo que facilita la aceptación de los programas de capacitación, debido a que el personal reconoce que participa en su diseño.

Entre las técnicas participativas se encuentran las siguientes: Entrevista, Reuniones de grupo tipo corrillos, comités y tormenta de ideas.

Cuadro 4

TÉCNICA PARTICIPATIVA	REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS	COMITÉS
DESCRIPCIÓN	Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.	Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar un asunto las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.
MATERIAL REQUERIDO	Agenda de la reunión y, cuando se emplean corrillos, cuestionarios y tarjeta de corrillos.	Agenda de las sesiones.
TIPOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de grupo: El conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda. • Corrillos: El grupo se divide en corrillos (subgrupos de cinco a ocho personas), cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión. 	Dentro de estos se encuentran las comisiones mixtas de capacitación integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa.
TIPO DE APLICACIÓN	Colectiva. Se recomienda utilizar esta técnica con grupos de cinco participantes hasta de 25, aunque esta cifra puede aumentar si las condiciones materiales y habilidades del investigador lo permiten.	Colectiva. Mínimo dos (lo estipulan los criterios emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social), se recomienda que el máximo no exceda de 12 personas de modo que facilite la toma de decisiones.
DESTINATARIOS	De preferencia mandos medios y supervisores, para conocer tanto las necesidades de capacitación y desarrollo de su personal como las suyas, asimismo, para personal técnico.	Personal directivo, técnico y de supervisión, así como representantes sindicales que tengan conocimientos sobre la problemática de capacitación y poder de decisión.

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Permite obtener en poco tiempo mucha información. • Proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los participantes. • Compromete al grupo, mucho más que otras técnicas, con las decisiones que se toman. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el proceso. • Establece un clima propicio para ventilar libremente las cuestiones planteadas. <p>Incluye, en el caso de la Comisión Mixta de capacitación, el enfoque de los trabajadores y el de la compañía.</p>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación, en especial cuando se trabaja para determinar las referentes a los subordinados. • Arroja, en ocasiones, informaciones emocionales más que objetivas y propuestas poco fundamentadas. • Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones. • Muchos de ellos no están comprometidos con los propósitos especializados en materia de capacitación, ni de diagnóstico de necesidades de capacitación. Se sugiere auxiliarse, siempre que sea posible, del área de capacitación de la empresa o de un asesor.

Adaptado Pinto (2000) (p. 150)

II.2.7 Métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación

Cuadro 5

MÉTODO	DNC CON BASE EN PUESTO PERSONA	DNC CON BASE EN PROBLEMAS
APLICACIONES	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas. (quejas, rechazos, retrabajos).
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplea para establecer los requerimientos de los puestos operativos del personal antiguo o de nuevo ingreso. • Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. • Requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas y implica decisiones mayores
CÓMO SE APLICA	Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye el titular de área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación.	A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrenta su gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros costo-beneficio.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es una base necesaria para sistematizar la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifica la labor de los supervisores. • Facilita comunicación formal entre el supervisor y su grupo • Establece compromisos de seguimiento a los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora al personal de diferentes áreas para cubrir y solucionar los problemas. • Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional. • Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario. • Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica a empresas de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados. • Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones. • En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.

Adaptado Pinto (2000) (p. 127)

II.2.8 Resultados de la determinación de necesidades de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación, es la primera etapa del proceso de capacitación, y que proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones que se van a tomar posteriormente, por lo tanto, se debe precisar el resultado a los que se desea llegar con la capacitación. Si la determinación de necesidades se realiza metódicamente a través de un proceso de investigación relacionando algunas variables de la organización y del personal, se deberá elaborar un informe que, según Mendoza (1998), deberá contener lo siguiente:

“Datos de identificación: empresa o institución, fechas de iniciación y conclusión de la determinación de necesidades de capacitación, ubicación del área y del puesto(s); procedimiento empleado, es decir, pasos seguidos en el acopio de la información; técnicas: formas

particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.); actitud del personal y supervisores: forma en que reaccionaron ante la determinación de necesidades de capacitación y ante la capacitación. ; análisis de la información recabada: interpretación que se dio a los datos, tratamientos estadísticos, etc; Resultados de la determinación de necesidades de capacitación: personal, características del mismo, tareas con necesidades de capacitación, justificación; problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas; observaciones” (p. 53).

II.2.9 Importancia de la determinación de necesidades de capacitación

De acuerdo a Mendoza (1998) la determinación de necesidades de capacitación es de gran utilidad ya que:

“Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea. Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos y de la organización. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones mediante un seguimiento de los índices de producción, quejas, etc”. **(p. 45)**

Lo anterior indica que, la determinación de necesidades de capacitación es de gran importancia ya que es la base para realizar buenos programas de capacitación a través de ella se puede obtener la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere. Según Mendoza (1998) dichos métodos son los siguientes: “Programas de inducción, orientación, adiestramiento en el puesto, reuniones de trabajo, rotación de puesto, paquetes didácticos, etc” (p. 45). Al mismo tiempo, la determinación de necesidades elimina la tendencia a capacitar por capacitar, ya que sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.

II.2.10 Análisis organizacional como determinación de necesidades de entrenamiento: sistema organizacional.

Chiavenato (2000) indica que el análisis organizacional consiste en

“Determinar en dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento, es decir se deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento. (p. 564).

El autor antes citado se refiere a que el análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo, su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

En este sentido Chiavenato (2000) señala que:

“La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación: ¿Cuál es la necesidad?, ¿Dónde fue señalada por primera vez?, ¿Ocurre en otra área o en otro sector?, ¿Cuál es su causa?, ¿Es parte de una necesidad mayor?, ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?, ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?, ¿La necesidad es inmediata?, ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?, ¿La necesidad es permanente o temporal?, ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?, ¿Cuál es el tiempo

disponible para la capacitación?, ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?, ¿Quién va a ejecutar la capacitación?” (p. 570).

El inventario de necesidades, según Chiavenato (2000), debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación del entrenamiento: “¿QUÉ debe enseñarse?, ¿QUIÉN debe aprender?, ¿CUÁNDO debe enseñarse?, ¿DÓNDE debe enseñarse?, ¿CÓMO debe enseñarse?, ¿QUIÉN debe enseñar? (p. 571).

II.2.11 Preparación y organización de las actividades de adiestramiento

- **Planteamiento de un programa de adiestramiento**

El primer e indispensable paso para el planteamiento de un programa según Canoni (1983) “es efectuar una serie de estudios preliminares o investigaciones sobre las necesidades de adiestramiento que permitan determinar las finalidades y objetivos de una acción formativa con suficiente exactitud” (p. 128). De acuerdo a lo anterior la investigación preliminar sirve para esclarecer las causas determinantes de una situación que se está presentando. La lista de las finalidades y de los objetivos a alcanzar suministrará a los responsables del adiestramiento una guía específica para el planteamiento de un correcto programa de adiestramiento.

- **Preparación de un programa formal**

Si se decide desarrollar cursos de adiestramiento en el interior de la empresa, empleando personal de la propia organización, es necesario ante todo preparar un programa formal. Dicho programa puede estar compuesto por bastantes cursos y en la mayor parte de los casos, así es, divididos en temas específicos, a su vez subdivididos en varias partes que generalmente se llaman sesiones de adiestramiento.

El programa formal según Canoniel (1983) “un bosquejo escrito resultante de la colaboración del jefe, de las personas interesadas y de los especialistas del adiestramiento. Dicho programa contiene:

- Objetivos que se fijan
- Nivel y número de participantes
- Cursos a desarrollar
- Objeto de cada curso
- Unidades de instrucción para cada curso
- Métodos de instrucción
- Tiempo necesario
- Instructores para cada unidad
- Métodos para medir la eficacia
- Información administrativa como: costo, número de horas o de días necesarios, si el curso de instrucción es desarrollado durante las horas de trabajo o no, consideraciones acerca de la retribución del personal inscrito en el curso de adiestramiento, lugar donde el curso se desarrolla, fecha de comienzo y de final de curso” (p. 130).

El programa formal, además de servir de guía al responsable de la capacitación, constituye también el documento base para la presentación de la iniciativa a la dirección general responsable, cuyo papel resulta indispensable para garantizar el resultado de cualquier actividad formativa.

El programa formal constituye el punto de partida para la organización y puesta en práctica de los cursos y, por tanto, debería estar completo antes del inicio de cualquier acción de adiestramiento.

• **Elección y preparación de los instructores**

El segundo problema importante que se presenta en el planteamiento de un programa de adiestramiento es el de la preparación de instructores.

La elección de instructores podrá ser hecha según Canoniel (1983) tomando en consideración las siguientes alternativas:

“En primer lugar, Jefes de los participantes en los cursos; en segundo lugar, técnicos del servicio de adiestramiento; en tercer lugar, técnicos de staff; en cuarto lugar, expertos externos a la empresa. Los primeros son particularmente indicados cuando el curso tiene por objeto problemas relativos a un área específica de trabajo (por ejemplo mantenimiento de las instalaciones); los segundos, cuando se ha de emplear en los cursos técnicas particulares de adiestramiento que sólo un instructor profesional puede conocer y utilizar correctamente (discusión de casos); los terceros, cuando se trata de profundizar en ciertos temas que sólo son conocidos por los especialistas empresariales (investigación operativa); los cuartos, cuando dado el alto nivel de los participantes es aconsejable servirse de personas externas al ambiente empresarial” (p. 134).

Dicho autor antes citado señala que el programa formal muestra al profesor el tema que debe enseñar, pero no le ofrece las instrucciones precisas para una suficiente acción didáctica. Por ello es indispensable que el instructor, valiéndose de una ficha o una guía, determine detalladamente el tema contenido en el programa formal en una serie sucesiva de fases con las que desarrollará el programa durante cada unidad de instrucción en que se descompone su materia.

• Programación de las sesiones de capacitación

La fatiga y el aburrimiento son dos de los enemigos principales de un aprendizaje eficaz. Canoniel (1983) señala que

“La fatiga se produce cuando el aprendizaje requiere del alumno un esfuerzo físico o mental exagerado; el aburrimiento se presentará enseguida si las sesiones de adiestramiento son poco o mal preparadas incluso las sesiones más interesantes producen aburrimiento si se alargan por mucho tiempo” (p. 136).

Por lo tanto, la programación de sesiones correctas de adiestramiento deben estar prevista de forma que reduzca al mínimo la fatiga y el aburrimiento. De hecho, no se puede pensar en hacer escuchar a cierto número de empleados una lección que dure muchas horas.

II.2.12 Beneficios de la capacitación.

La capacitación es un medio que trae múltiples beneficios tanto para la empresa, al personal como para las relaciones humanas, internas y externas, de hay la importancia de que la empresa diseñe programas de capacitación. De acuerdo con Chiavenato (2000)

Beneficios para la organización:

- “Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas 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 el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de lideres y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos”. (p.348)

Beneficios para el personal:

- “Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forma líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual”. (p. 348)

Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas:

- “Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- 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” (p. 348)

II.2.13 Creencias que limitan la efectividad de la capacitación.

En la actualidad, la capacitación es un factor importante para el desarrollo de las organizaciones. De acuerdo a lo anterior Pinto (2000) señala que la capacitación está considerada “como una disciplina con bajo nivel de importancia, esto se debe, en parte, a una serie de creencias. Los resultados de la capacitación son difíciles de valorar, difíciles de comprender y resulta difícil encontrarles un sentido práctico” (p. 5).

Dentro de las empresas se hayan creencias que limitan la verdadera efectividad de la capacitación. Según Pinto (2000) estas creencias son:

“Capacitar es educar, la capacitación resuelve problemas, la capacitación es una pérdida de tiempo, la capacitación es cara, la capacitación es un gasto, sus resultados son cualitativos, es necesario medir su rentabilidad, la responsable de que el personal esté capacitado es la unidad de capacitación, la capacitación no debe justificar el ejercicio del presupuesto, la asistencia a cursos de capacitación es una obligación, no hay tiempo para un registro, es mucho esfuerzo, el coordinador de la unidad de capacitación sólo debe saber de capacitación, la unidad de capacitación tiene un importancia secundaria, el capacitador no tiene por qué capacitarse, el puesto al que puede aspirar el líder de capacitación

es la gerencia de Recursos Humanos, el personal se capacita sólo por medio de cursos”. (p. 7)

II.2.14 Descripción y análisis de cargos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen según Chiavenato (2000) “mediante la descripción y análisis de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir” (p. 333). Por lo tanto, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

El personal de plataforma es el encargado de la atención directa del público, el cual esta integrado por: Las promotoras, cajeros, supervisor operativo de plataforma. A continuación se señalaran las descripciones de cargos de cada uno de los cargos señalados anteriormente que han sido realizadas por el Banco Sofitasa.

Descripción de Cargos de Cajeros, Promotoras y Supervisor Operativo según el Banco Sofitasa

CÓDIGO: M-016
FECHA DE EMISIÓN: Diciembre 1999
FECHA DE REVISIÓN

ÁREA: AGENCIAS	CARGO: CAJERO MÚLTIPLE	PAG: 53-54
-------------------------------------	---	---------------------------------

REQUISITOS QUE SE EXIGEN PARA OPTAR AL CARGO

Educación y Experiencia:

- Técnico Superior Universitario en Banca y Finanzas o carrera afín.
- Experiencia mínima de dos años en el área de Taquilla.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

Conocimientos:

- Productos y servicios financieros.
- Manejo del sistema Finesse.
- Normas y procedimientos de caja, cuadros de cada y remesas
- Valor nominal del dinero.
- Manejo y uso de Sharp.

Habilidades:

- Orden y Calidad: en cuanto al cumplimiento de normas y procedimientos en el área de Taquilla.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

- Búsqueda de Información: Respecto a los servicios que el Banco le ofrece al cliente.
- Orientación de Servicio al cliente: Satisfacer la necesidad o el servicio que el cliente requiera.
- Comprender la dinámica del área de Taquilla
- Capacidad de comprender las necesidades del cliente.
- Conocer las normas y procedimientos del área de caja para darle solución a las necesidades de los clientes.
- Autocontrol.
- Comunicación efectiva.
- Relaciones Interpersonales.
- Trabajar bajo presión
- Excelente atención al cliente.

Destrezas:

- Visuales: Detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas.
- Manuales: Movimiento de manos al contar el dinero, operar maquinas calculadoras, terminal contadora y limpiadora de billetes y de tacto para detectar billetes falsos.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

		CODIGO: M-016
		FECHA DE EMISIÓN: Diciembre 1999
		FECHA DE REVISIÓN
AREA: AGENCIAS	CARGO: PROMOTORA	PAG: 52-54

REQUISITOS QUE SE EXIGEN PARA OPTAR AL CARGO

Educación y Experiencia:

- Técnico Superior Universitario en las áreas de Banca y Finanzas, contabilidad o carrera a fin.
- Experiencia mínima de dos años en atención al cliente o en contabilidad a nivel bancario.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

Conocimientos:

- Terminología Bancaria Básica (tipos de institución, depósitos, créditos).
- Productos y servicios que el banco le ofrece al mercado.
- Impuesto sobre la renta.
- Generales de Banca (cargo, abono, concepto de fondos nacionales).
- Cámara de compensación.
- Impuesto sobre la renta.
- Cruce de cuentas en las notas de débito y crédito.
- Generales del área de prueba.
- Condiciones de cuenta.
- Conocimientos y sistemas Finesse y del SIAF.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

Habilidades:

- Orden y Calidad: En cuanto al cumplimiento de normas y procedimientos en el área de plataforma.
- Búsqueda de Información: Respecto a los servicios que el Banco le ofrece al cliente.
- Orientación de Servicio: al cliente y a los compañeros de trabajo.
- Conocimiento Organizativo: Comprender la dinámica del área de Plataforma.
- Comprender la dinámica del área de plataforma.
- Autocontrol.
- Comunicación efectiva.
- Relaciones Interpersonales.
- Excelente atención al público.
- Administrar el tiempo.

Destrezas:

- Manuales: Para operar maquinas calculadoras, terminal, contadora de billetes.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

		CÓDIGO: M-016
		FECHA DE EMISIÓN: Diciembre 1999
		FECHA DE REVISIÓN
AREA:	CARGO:	PAG:
AGENCIAS	SUPERVISOR OPERATIVO DE DE PLATAFORMA	21-54

REQUISITOS QUE SE EXIGEN PARA OPTAR AL CARGO

Educación y Experiencia:

- Técnico Superior Universitario en Banca y Finanzas o carrera afín.
- Experiencia mínima de dos a tres años en servicios de atención al cliente y en operatividad bancaria.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

Conocimientos:

- Generales de Banca (cargo, abono, tasa de interés, créditos, prestamos, captación, etc.)
- Cámara de compensación.
- Impuesto sobre la renta.
- Cruce de cuentas en las notas de débito y crédito.
- Generales del área de Prueba.
- Condiciones de cuenta.
- Sistemas Fineses y del SIAF.
- Servicios y productos financieros.

Habilidades:

- Coordinar, organizar y controlar.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

- Búsqueda de Información: Respecto a los servicios que el Banco le ofrece al cliente.
- Orientación de Servicio: al cliente y al personal que supervisa.
- Conocimiento Organizativo: Comprender la dinámica del área de plataforma.
- Dirección de personal.
- Resolver los cambios y situaciones imprevistas que se presentan en el área de Plataforma.
- Autocontrol.
- Numérica.
- Dinámica y ágil.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Relaciones Interpersonales.

Destrezas:

- Manuales: Para operar máquinas calculadoras, terminal financieros, Microsoft Office.

Fuente: Recursos Humanos Banco Sofitasa (1999)

II.3 Definición de términos

Capacitación: Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es un proceso educativo donde se enseñan los aspectos fuertes y potenciales de los subordinados y esto les ayudara a superar sus debilidades.

Adiestramiento: Es un proceso formal continuo que facilita el aprendizaje de los empleados de manera que la conducta resultante contribuya al logro de las metas y objetivos de la organización y a la solución de problemas, el desarrollo de la creatividad, de las capacidades potenciales para una mejor utilización del recurso

humano y todo esto para contribuir a la optimización general de la empresa mejorando su productividad.

Formación profesional: Es la educación que prepara y forma a los individuos brindando conocimientos específicos que van a ser aplicados en el ejercicio de la profesión.

Cursos: Son actividades netamente didácticas, tiene un programa preestablecido que debe ser desarrollado en su totalidad en el tiempo programado, los participantes son dirigidos por un facilitador o instructor.

Talleres: Es una reunión formativa de trabajo práctico o manual, se vale de la combinación de técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción. En un taller todos los participantes son activos contando casi siempre con un instructor que los dirige. Un taller es una actividad puntual y limitada en el tiempo sobre un tema concreto.

II.4 Marco normativo

El marco normativo de la investigación esta constituido por la Ley del Instituto Nacional de Capacitación Educativa (I.N.C.E):

Artículo 1: Gastos.

Según el **Artículo 1** establece que los gastos que se pueden deducir son: “Los de mantenimiento y administración del centro (vinculados directamente a la función de capacitación de trabajadores), los cursos dirigidos a la formación, capacitación y desarrollo”. Dicho artículo se refiere a que únicamente se pueden deducir aquellos gastos que estén relacionados directamente con la capacitación y desarrollo, es decir, los que se refieren a los cursos de capacitación y los gastos de mantenimiento, instalación, organización y administración de los diferentes centros.

Los requisitos exigidos para la deducción del curso son:

“Que la empresa se encuentre solvente con el pago de sus aportes y en su obligación con el Programa Nacional de Aprendizaje.

La solicitud debe contener:

- Indicación del modo a nivel de formación profesional.
- Definición de los objetivos del curso, contenido, duración y estrategia metodológica.
- Presentación del presupuesto.
- Comprobación que las funciones del trabajador guarden relación con el contenido programático del curso (Art. 24 del Reglamento de Calificación de Curso.

La solicitud del curso deberá consignarse en las respectivas asociaciones civiles con cinco (5) días hábiles de anticipación a la iniciación del curso y presentarse en el formato entregado por el I.N.C.E., forma 013 – 032.

Por otra parte, es requisito indispensable la aprobación del curso y la aprobación previa del I.N.C.E. Para efectuar la deducción por vía de auto deducción”. Los requisitos anteriormente mencionados deben ser cumplidos por todas las empresas, para que los cursos puedan ser deducidos, los mismos están relacionados con los datos del curso como: el nivel del curso, objetivos, duración, costo, presupuesto, y la justificación del que el curso este relacionado directamente con las actividades que el trabajador realiza, y un aspecto muy importante que la empresa este solvente con sus aportes y con los programas nacionales de aprendizaje”.

En cuanto al monto según esta ley, “la deducción no podrá exceder del monto de los gastos normales que efectúa el I.N.C.E. por cursos o escuelas de la misma

naturaleza. Es decir, se establecerán los mismos parámetros de gastos oficiales para determinar el monto de la deducción.

En caso que dos o más empresas mantengan centros de capacitación o escuelas de trabajadores y organicen cursos para la formación y capacitación de sus trabajadores, con autorización del Consejo Nacional Administrativo, pueden deducir en forma prorrateada los gastos y los costos, en proporción a las cantidades aportadas (Artículo 1, Parágrafo segundo del Reglamento de calificación de cursos para la deducción legal).

La presentación y la solicitud de aprobación del curso y el informe de los aportes del 1% y gastos causados por el entrenamiento aprobado por el I.N.C.E. en forma conjunta, debe ser hecha en forma individual por las empresas, en virtud de que constituyen entes jurídicos distintos, con personalidad y patrimonio propios que no pueden confundirse por el solo hecho de que tomen parte de un grupo o complejo de empresas”.

Artículo 12: Deducciones

De acuerdo a este artículo “La deducción es el acto mediante el cual la empresa, previa autorización del I.N.C.E., descuenta de su aporte de (2%) al cual esta obligada, el costo del adiestramiento impartido a sus trabajadores.

Según el **Artículo 12** de la Ley del I.N.C.E. y el Artículo 64 de su Reglamento, establece que es posible deducir los gastos por cursos de capacitación o por mantenimiento de centros o escuelas siempre que sean de educación primaria y que estén registradas en el I.N.C.E. y cuenten con su debida aprobación”. Según dicho artículo las empresas siempre y cuando estén autorizadas por el INCE podrán descontar de su aporte del 2% el costo del adiestramiento y capacitación que ellas imparten a sus trabajadores.

II.5 Marco Referencial

- **Reseña Histórica del Banco Sofitasa**

El Banco Sofitasa inicia sus actividades operativas el 15 de enero de 1990 con Capital Suscrito y pagado de Bs. 100 MM en San Cristóbal, Estado Táchira. Con una plataforma bancaria de última generación, la cual al integrarse operativamente con los sistemas computarizados de la administración del instituto, conforma un conjunto de posibilidades y de versatilidad en la operación del banco a nivel de nuestros clientes.

Durante su primer semestre de operaciones se activaron los servicios de SOFITEL (orientados a la conformación de cheques, transferencias y consulta de saldos), operaciones internacionales y fideicomiso. También se obtuvo la autorización de la Organización Visa Internacional para ser miembro del sistema.

El segundo semestre del año 1.990, iniciaron operaciones las Agencias de Táriba, La Grita, La Tendida, La Concordia (San Cristóbal) y Plaza los Mangos (San Cristóbal), todas ubicadas en el Estado Táchira. Se fortalecieron los servicios de Autobanco y Cajero peatonal, que sumado al régimen de horario corrido de atención ha contribuido en buena medida a conquistar en forma progresiva el mercado de nuestra región.

En el año 1.991 con un Capital Suscrito de Bs. 300 MM y Pagado de Bs. 200 MM, el banco lanzó al mercado la tarjeta de crédito VISA Banco Sofitasa, la cual superó las expectativas iniciales en cuanto a ese producto. Además, se activó la red de cajeros automáticos SOFIMATIC, brindando así un mejor servicio y la posibilidad de disfrutar el servicio las 24 horas del día.

Para dar mayor cobertura a nivel nacional se abrieron las agencias de Caracas (para dar sentido de complementación a la red establecida en la provincia; Así mismo, poder ingresar en forma activa, en mercado de gran dinamismo como lo

constituye el interbancario y el de mesa de dinero), el Vigía (Edo. Mérida), Acarigua (Edo. Portuguesa) y en el eje fronterizo, San Antonio y Ureña, cuyo principal objetivo es aceptar las condiciones y retos que se plantean a partir del proceso de integración fronteriza Colombo-Venezolana y de atender las nuevas realidades que se expanden con la puesta en funcionamiento del Pacto Andino.

Durante el tercer año de operaciones, con un capital pagado de Bs. 300 MM, el Banco Sofitasa amplió su red de oficinas de 11 a 20 agencias entre las que se encuentran: Centro las Acacias y Avenida España (En San Cristóbal), Seboruco, Palmira, Cordero, El Cobre, La Fría (en el Estado Táchira), Guasualito (Edo. Apure) y Mérida (Edo. Mérida). En materia de servicios bancarios, se incorporó a la plataforma del banco los dispositivos para dispensar dinero en efectivo, en forma electrónica y de alta seguridad que facilita y agiliza la atención de nuestros clientes.

Durante el primer semestre de 1.993 se eleva el capital a Bs. 500 MM. Las agencias de San Juan de Colón (Edo. Táchira), Santa Bárbara de Barinas (Edo. Barinas), Barquisimeto (Edo. Lara), Tovar (Edo. Mérida), Coloncito (Edo. Táchira) y Quinta Avenida (San Cristóbal) inician actividades, para llegar a una red de 27 oficinas. Por otra parte, se firmó el convenio de Conexión Satélite con CONAVI, esta simbiosis pasa a ser la primera alianza de este tipo de América y permite a los poseedores de la Tarjeta de Débito Sofimatic en Venezuela y Conavi en Colombia, realizar retiros, transferencias de fondos, consultas de saldos en horario corrido, sin que la frontera sea obstáculo en las transacciones.

En el segundo periodo del año 93, el incremento en las magnitudes activas y pasivas, estuvo acompañado por el aporte de los accionistas, al hacerse efectivo el aumento de capital a Bs. 1.000 MM de los cuales Bs. 750 MM están pagado.

Uno de los logros más resaltantes en este semestre se concretó al entrar en funcionamiento el nuevo sistema experto en el manejo de tarjetas de crédito denominado Soficard, el cual es el único en funcionamiento en el hemisferio occidental. Unido a esto, se obtuvo la certificación como Agente Procesador y

Centro de autorización de VISA Internacional. Este centro tiene tecnología de transmisión vía satélite estructurada por medio de las antenas VSAT.

En noviembre de ese mismo año, se inauguró la primera mini-agencia en la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), cuyo objetivo es el de servir de facilitador de la disponibilidad de dinero en épocas de inscripción estudiantil y pago de nómina, cobro de becas, pago de la Tarjeta VISA Banco Sofitasa y otras actividades bancarias dentro de la universidad. Y en diciembre, con la finalidad de ampliar toda la gama de servicios, el banco suscribió un convenio con el Ministerio de Hacienda para convertir esta institución en una oficina receptora y recaudadora de impuestos nacionales.

En el transcurso del año 1.994, el Banco ha inaugurado la agencia número 28, Santa Bárbara del Zulia y firmó un convenio con CADELA para la recepción de pagos de los consumidores.

En el primer semestre del año 1994 el Banco Sofitasa introdujo el proyecto de Banca Universal de la Superintendencia de Bancos. En tiempos de crisis esto demuestra la visión de los directivos en buscar alternativas de mejorar el servicio y la rentabilidad de la institución a través de esta nueva figura establecida en la Ley General de Bancos.

El 3 de enero de 1.994 llegó a un total de 28 agencias en el territorio nacional al abrir su primera oficina en el Estado Zulia "Santa Bárbara del Zulia" con todas las ventajas y apoyo tecnológica que identifican nuestros servicios. Asimismo firmó un convenio con CADELA para la recepción de pago de los consumidores.

El 14 de marzo de este año, se inauguró en Maturín el Banco Monagas, el cual se constituye bajo la asesoría tecnológica, arquitectónica, mercadotecnia, administrativa y financiera del Banco Sofitasa.

Durante este primer semestre el Banco Sofitasa firmó un convenio que permite a los clientes de CADELA e HIDROSUROESTE cancelar sus facturas de

consumo de energía eléctrica y de agua en sus oficinas y cajeros peatonales. Así mismo el banco fue designado Oficina Receptora de Fondos Nacionales, asignación que demuestra que el estado tiene confianza en nosotros por la responsabilidad y solvencia demostrada.

El 6 de octubre de 1.994 la Entidad de Ahorro y Préstamo Casa Propia hizo el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Visa Soficard Casa propia E.A.P., a través de la operadora Soficard del Banco Sofitasa.

Desde octubre comenzarán a funcionar los “Centros de Servicio Integrados Financieros”. Esta nueva figura permitirá a los clientes del Fondo Sofitasa y del Banco Sofitasa realizar todas las transacciones en un solo punto, como parte de una estrategia que beneficia a los clientes con servicios más variados y dinámicos. De igual forma nuestra expansión continua con cinco agencias: Rubio, Plaza Miranda y la Concordia (en el Edo. Táchira), Cabudare (Edo. Lara), Ejido (Edo. Mérida) y C.C.C.T. (Edo. Miranda).

Para el año 95 el Banco Sofitasa en Asambleas Extraordinaria, decidió elevar el capital del Banco a Bs. 2000 MM. En este semestre el banco ha expandido su eficiencia, ubicándose estratégicamente en amplias y modernas instalaciones que brindan a los clientes de la Tarjeta Visa Banco Sofitasa y a comerciantes afiliados, un nuevo “Centro de Atención al Cliente”.

A partir del segundo semestre del año 95, el banco suscribe el Convenio número tres con el Ministerio de Hacienda, a través del Servicio Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), el cual concede la participación del Banco a todos los procesos de recaudación tributaria.

En este lapso, igualmente el Banco Sofitasa formalizó su compromiso con la Entidad Guayanesa de Ahorro y Préstamo del Sur para realizar el procesamiento de datos de su Tarjeta de Crédito VISA a través de servicios SOFICARD.

En noviembre del 95, el Banco Sofitasa inauguró en la Zona Industrial de Barrancas un punto de servicios para atender las necesidades financieras de esa importante zona productiva de la ciudad de San Cristóbal, el 23/09/97 este punto de servicio paso a ser la Agencia Nro. 34.

El 25 de julio de 1996 el Banco Sofitasa dio apertura a su agencia Nro. 35 en la ciudad de Valera, posteriormente el 12 de diciembre de ese mismo año se apertura la Agencia Nro. 36 ubicada en Capacho estado Táchira.

El 07 de febrero de 1997 el Banco Sofitasa se hace presente al sur del Edo. Táchira en “El Piñal” con la agencia Nro. 37, con el sentido de propulsar el dinamismo económico de la zona la cual además de constituirse en polo de distribución ganadera, comercial e industrial es punto que sirve para unir y consolidar la Zona Sureste del Estado. La cual actuará como propulsora del crecimiento económico de esa área, al invertir en ella los recursos captados.

Banco Sofitasa continua el tren del desarrollo con la apertura el 16 de mayo de este mismo año de la Agencia Nro. 38 en el Edo. Zulia, zona caracterizada por su gran vida comercial y financiera. Posteriormente el 13 de junio el Banco Sofitasa apertura su oficina Nro. 39 en la ciudad de Valencia, la cual sirve de plataforma financiera para conectar los principales centros económicos del país, ubicados en la zona centro norte del territorio nacional.

Durante este primer semestre el Banco Sofitasa se incorpora a la red nacional de cajeros automáticos Suiche 7B brindando a sus clientes la posibilidad de realizar sus operaciones financieras de cualquier lugar del país. Así mismo suscribe el segundo convenio con la entidad de Ahorro y préstamo del sur de pago por taquilla y compensación de cheques, a fin de ampliar la cobertura de disponibilidad de efectivo a los clientes de ambas instituciones.

En este mismo semestre el Banco Sofitasa lanza su web Site en Internet bajo la dirección WWW.SOFITASA.COM y WWW.SOFITASA.COM.VE, página que brinda a disposición de todo el mundo una nueva sede donde ofrece información y

servicios, Balances financieros, además del empleo y ubicación de la red de agencias y cajeros automáticos del Banco. Así como información general de sistemas Bancario Nacional económico y finanzas.

Iniciando el segundo semestre del año, el 18 de Julio se concreta a la instalación de la Agencia Nro. 40 en la ciudad de Barinas, considerada esta área por su potencialidad en producción petrolera agrícola, ganadera y comercial. Así mismo, el Banco Sofitasa se incorpora al sistema MasterCard, lanzando al mercado las nuevas tarjetas MasterCard Estándar y MasterCard, Gold Banco Sofitasa, completando de esta manera su oferta de negocios de tarjeta de crédito y a su vez abre un abanico de nuevos negocios tanto a nivel de tarjetas habientes como de negocios afiliados con la instalación de nuevos y modernos puntos de ventas.

El 21 de noviembre el Banco Sofitasa asienta sus raíces en el corazón industrial de Venezuela, Maracay, cuna de uno de los más importantes centros empresariales del territorio Venezolano. Así mismo en el mes de Noviembre el Banco Sofitasa puso a disposición de sus clientes el nuevo sistema automatizado de navegación telefónica SOFIVOX para efectuar sus consultas a través de la tarjeta Sofimatic con toda la comodidad y confidencialidad necesaria. Desde el mes de Octubre se instaló en el terminal de pasajeros de la ciudad de San Cristóbal un punto de servicio ofreciendo y garantizando rapidez y seguridad en las transacciones, caracterizada esta zona por gran movimiento diario de operaciones, pues es el punto donde se movilizan viajeros de diversas partes de la región y el país.

Para el año 98 el día 28 de febrero el Banco Sofitasa amplió sus operaciones en los llanos y oriente del país, inaugurando en el estado llanero de Venezuela la Agencia de Socopó para continuar sirviendo una vez más a esta zona del occidente del país, con ello se da impulso a esa productiva región caracterizada por su empuje en el sector ganadero, maderero y agrícola. Por otra parte el Banco Sofitasa se hace también presente en la Isla de Margarita, lugar turístico receptor de numerosos turistas provenientes de diversas partes del país y del mundo.

Para fortalecer aun más la dinámica financiero en el centro de Venezuela se instaló en este mismo semestre una segunda agencia en la ciudad de Valencia en el Viñedo. El Banco Sofitasa se extiende mas allá del ámbito regional y nacional firmando un convenio con el colonial Bank de Estados Unidos mediante el cual los clientes del Banco Sofitasa podrán solicitar el pago de sus cheques de sus cuentas corriente en sus oficinas del colonial Bank y a su vez los clientes del colonial podrán cambiar los cheques de sus clientes en dólares afuera y convertirlas en moneda Venezolanas.

En agosto de este mismo año el Banco Sofitasa abre sus puertas en la población tachirenses de Lobatera, pueblo caracterizado por su cordialidad y calidad humana, contribuyendo así al desarrollo crecimiento de esta región. De igual forma se hizo presente como 1er. ente financiero en la población de San José de Bolívar, Municipio Francisco de Miranda, en pleno corazón de tierras tachirenses para impulsar la economía, dar apoyo en proyectos de diversas índoles y brindar la posibilidad de disponer de los más novedosos servicios financieros.

En el primer semestre del 99 se inaugura la Agencia en puerto la Cruz, estado Anzoátegui, con ella, el Banco Sofitasa aumenta su número de oficinas a 48 en todo el territorio nacional, esta vez para satisfacer la demanda en servicios financieros de esta región Nor – Oriental del país, caracterizada por su amplio dinamismo en la industria petrolera, turística, agrícola y comercial. Igualmente, el funcionamiento de esta agencia sirve como pauta no solo para brindar atención a los clientes del estado Anzoátegui, sino a estados vecinos como Monagas y Bolívar.

El 9 de Abril de este año, Banco Sofitasa se hizo presente en la población Merideña de Santa Cruz de Mora, signada con la más alta tecnología de punta y excelente recurso humano, que pone a la disposición de todos los pobladores de la zona ventajas financieras para impulsar la economía de esta localidad. Cumpliendo con el plan de crecimiento de la red de nuestras oficinas en todo el territorio nacional, en abril de este año Banco Sofitasa se hizo presente con la Agencia Guanare ubicada en los llanos Venezolanos, en la capital del estado Portuguesa, a fin de brindar a los pobladores de esta región ganadera y agrícola los servicios y

productos financieros más eficientes contribuyendo así a dar impulso y dinamismo a la economía de este sector.

Continuando con el plan de expansión por todo el territorio nacional, Banco Sofitasa extendió sus redes en el estado Barinas, al poner en funcionamiento desde el viernes 5 de Noviembre su nueva agencia en la localidad de Sabaneta, completando así la numero 50 en todo el país y la cuarta que funciona en el territorio Barinas; contribuyendo de esta manera en proporcionar los elementos necesarios para impulsar el crecimiento y desarrollo de estas zonas productivas.

- **Misión**

Ser una institución financiera regional con presencia nacional, orientada al desarrollo de nuestro país y comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la innovación de productos y servicios a la medida de sus requerimientos, con un valor agregado superior a el de los competidores sustentando en la tecnología de avanzada, la alta capacidad y vocación del recurso humano y la responsabilidad de proporcionar bienestar al colectivo nacional.

- **Visión**

Persistir exitosamente en el tiempo como empresa líder, con presencia nacional, que estimule el crecimiento y el desarrollo de la provincia venezolana.

II.6 Sistema de variables

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Items
1. Determinar, según las descripciones de los cargos del personal de plataforma los conocimientos, habilidades, destrezas, necesarios para su desempeño.	Conocimientos, habilidades, destrezas	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos específicos y experiencias. 	Lista de cotejo.	
		Habilidades	Preocupación por el orden y calidad. Búsqueda de información. Motivación al logro Orientación de servicio al cliente. Conocimiento organizativo. Relaciones Interpersonales. Autocontrol. Comunicación Trabajo en equipo. Iniciativa. Dirección de personas. Impacto e influencia.	Encuesta dirigida a promotoras, cajeros, Supervisores.	1,2 3 4,5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
		Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> Destrezas manuales y visuales. 		15,16,17

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
2. Evaluar el proceso actual que utiliza el Banco Sofitasa para la Programación de la capacitación	Proceso de capacitación.	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la misión de la empresa • Relación con el Puesto de trabajo. 	Encuesta dirigida a promotores, cajeros, Supervisores.	1
			Relación con el desarrollo del propio trabajador.		2
					3,4
		Nivel y Número de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normativa. • Homogeneidad de los participantes 		5
		Cursos a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia • Transferencia • Calidad del curso • Responde necesidades de capacitación • Objetivo 		7
					8
					9
					10
					11
		Entidad Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> • Interna-externa 		12, 13

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III.1 Nivel de la investigación

La presente investigación se enmarcará dentro de la modalidad de Proyecto Factible, el cual lo define la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1998) como “La investigación y elaboración de una propuesta viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 7)

III.2 Diseño de la investigación

La presente investigación se enmarcará dentro de un diseño de investigación documental manejando como fuentes, la información básica encontrada en la literatura; y al mismo tiempo de campo, ya que los datos de interés van hacer recabados directamente de la realidad, es decir, son productos directos de la investigación misma. Sabino, (1992) dice que “El diseño de campo se basa en información o datos primarios, que se recogen mediante el trabajo concreto del investigador, son datos obtenidos de la experiencia empírica” (p. 78).

III.3 Población

Según Sabino (1992) “la población consiste en reducir a proporciones factibles de investigar al conjunto de unidades que nos interesan”(p. 80). Asimismo, Hernández (1998) establece que “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 204). En este mismo sentido Salking (1998) “La población es un grupo de posibles participantes al cual se desea

generalizar los resultados del estudio” (p.96). Por lo tanto, la población estará constituida por ciento veintiocho (128) empleados del área de plataforma del Banco Sofitasa ubicados en las agencias de San Cristóbal, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: Treinta y siete (37) promotoras, veintiuno (21) supervisores y setenta (70) cajeros .

III.4 Muestra

Según Salkind (1998), la muestra “Es un subconjunto de la población“. (p.96). De acuerdo a Sabino (1992) “la muestra es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p. 89). En ese mismo sentido, Hernández (1998) considera que “la muestra es un subgrupo de la población(p.96). Dado el tamaño de la población se trabajará con una muestra (55 empleados) representativa de la población.

El tipo de muestreo seleccionado fue el muestreo aleatorio estratificado probabilístico sin reposición, ya que la población está compuesta por tres estratos (supervisores, promotoras y cajeros), y a la población se le colocó a cada uno de los nombres de sus integrantes un número de identificación. Estos números se depositaron en una caja y se fueron seleccionando al azar hasta completar la muestra; se hizo el sorteo en forma separada por cargo para asegurar que cada puesto tuviera representación proporcional en la muestra.

El muestreo probabilístico o aleatorio , según Salkind es “aquel tipo de muestreo en que cada miembro de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser seleccionado como parte de la muestra” (p. 97).

El muestreo aleatorio estratificado según el citado autor:

“garantiza la representatividad, reduciendo el error de la muestra al formar grupos más o menos homogéneos (homogeneidad dentro de grupos) y heterogéneos al comparar los grupos o estratos entre si (heterogeneidad entre grupos). Estos estratos deben guardar relación con el objeto de investigación” (p.101).

Muestreo Estratificado

La fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra, fue la técnica de muestreo estratificado con afijación proporcional:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sum W_H G_H^2}{NE^2 + Z_{\alpha/2}^2 \sum W_H G_H^2}$$

N → Tamaño de la población

N = 128

W_H → Ponderación de cada estrato poblacional

$$W_H = \frac{N_H}{N}$$

H = 1,2,3

N_H → Tamaño de cada estrato poblacional.

$N_1 = 21$ $N_2 = 70$ $N_3 = 37$

G_H^2 → Varianza poblacional de la variable

Como no se conoce G_H^2 se utilizará S_h^2 que es la varianza muestral para cada variable en el estrato correspondiente. Considerando que no se conoce tampoco S_h^2 se utiliza la proporción de la variable binomial igual a PQ, y cuya proporción de la varianza máxima se asume cuando la probabilidad de éxito $P = 0.5$ = ½ probabilidad de fracaso. Entonces la fórmula que se obtiene es

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sum W_H P\ell}{NE^2 + Z_{\alpha/2}^2 \sum W_H P\ell}$$

E → Error máximo permitido debido al muestreo, se toma en unidades de la variable original o en porcentaje. Se asumirá 5% = 0.05.

$Z_{\alpha/2}$ = Porcentaje correspondiente de la variable normal para un nivel de significación α (probabilidad de cometer error tipo I)

Se asume:

$\alpha = 0.05$ lo cual significa que el nivel de confianza es de 95%.

$Z_{0.025} = 1.96$

$N = 128$.

$H = 1,2,3$

$N_1 = 21 \quad N_2 = 70 \quad N_3 = 37$

$P = 0.5$

$E = 5\% = 0.05$.

$$n = \frac{128 \times (1.96)^2 \left(\frac{21}{128} \times 0.5 \times 0.5 + \frac{70}{128} \times 0.5 \times 0.5 + \frac{37}{128} \times 0.5 \times 0.5 \right)}{128 \times 0.05^2 + (1.96)^2 \left(\frac{21}{128} \times 0.5 \times 0.5 + \frac{70}{128} \times 0.5 \times 0.5 + \frac{37}{128} \times 0.5 \times 0.5 \right)}$$

$$n = \frac{1.28 \times 1.96^2 (0.25)}{128 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = \frac{122 - 93}{1.28} = 96$$

Si se asume $\alpha = 0.10 \quad Z_{\alpha/2} = Z_{0.05} = 1.64 \quad E = 0.10$

$$n = \frac{1.28 \times 1.64^2 \times 0.25}{128 \times 0.1^2 + 1.64^2 \times 0.25} = \frac{86.0672}{1.9524}$$

$n = 44$

Si se asume $\alpha = 0.05 \quad Z_{\alpha/2} = Z_{0.25} = 1.96 \quad E = 0.10$

$$n = \frac{1.28 \times 1.96^2 (0.25)}{128 \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 0.25} = \frac{122.93}{2.24}$$

$$n = 55$$

Cálculos de los estratos poblacionales:

$W_h \rightarrow W_H$ la ponderación es de los estratos muestrales es igual a la de los estratos poblacionales.

$$n_h = W_h \times n$$

Así

$$n_1 = \frac{21}{128} \times 55 = 9$$

Supervisores

$$n_2 = \frac{37}{128} \times 55 = 16$$

Promotores

$$n_3 = \frac{70}{128} \times 55 = 30$$

Cajeros

Posteriormente a cada uno de los elementos (empleados) de la muestra se le colocó un número de identificación. Estos números se colocaron en una caja y se fueron sacando al azar hasta completar la muestra; se hizo el sorteo en forma separada por cargo para asegurar que cada cargo tuviera representación proporcional en la muestra.

III.5 Recolección de datos

Luego se procedió a la definición de las técnicas de recolección de la información que permitió estructurar los instrumentos que facilitaron la recolección de los datos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos propios.

Para la recolección de la información se aplicaron dos encuestas a la muestra obtenida. De acuerdo a Pinto (2000) “La encuesta es una técnica que tiene como finalidad brindar información sobre hechos concretos u opiniones”. (p. 189). La primera encuesta fue aplicada a los promotoras, cajeros y supervisores, comprende 17 ítems con alternativas de respuestas a seleccionar como: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca y una lista de cotejo con alternativa SI o NO, (instrumento A, anexo 3). El segundo instrumento fue aplicado a promotoras, supervisores y cajeros, comprende 13 ítems con alternativa de respuesta a seleccionar siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca (instrumento B, anexo 4). En las alternativas de respuesta presentadas se basan en la escala de Likert, para una mayor confiabilidad de los datos para la recolección de la información. Este tipo de escala utilizada es definida por Arias (2000) como “Tipo de escala que mide la tendencia positiva y negativa de una actitud u opinión” (p. 78).

Es por ello, que mediante la aplicación de las encuestas para la recolección de la información, se facilitó el diagnóstico de la situación actual que se presenta actualmente dentro de la institución financiera. Los especialistas escogidos para realizar la validación de los instrumento fue la Licenciada Wendy Bustamante Newball tutora de grado y la Licencia Silvia Vanesa Pardo C.

III.6 Procedimiento y análisis de la información

Luego de haber definido la metodología a utilizar en la investigación de campo, se realizó el análisis de la información recolectada por las encuestas. El análisis se efectuó a través de cuadros estadísticos donde se reflejó los resultados por pregunta de la encuesta que se aplicó, además para la mejor comprensión se realizaron gráficos que muestran los resultados en porcentaje. Los gráficos son en su totalidad cuarenta y siete (47).

En cuanto a los items de la primera encuesta se sacaron en base a unas competencias genéricas establecidas por Fernández y Cubeiro (1996) (ver pág 38) y además se basó en las descripciones de los cargos de promotora, cajero y

supervisor realizados por el banco sofitasa (ver Pág. 60) . Los resultados de esta primera encuesta se analizaron de la siguiente manera: de acuerdo a la frecuencia con los que cada uno de los cargos selecciona el conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas permitió determinar en qué grado se requiere cada una de las habilidades, conocimientos y destrezas para desempeñar dichos cargos. Para la categoría siempre se estableció el grado 5, casi siempre el grado 4, algunas veces grado 3, casi nunca grado 2 y nunca grado 1. Con este primer instrumento se cumplió el primer objetivo, ya que permitió conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para los cargos de promotor, cajero y supervisor y la intensidad con que se requieren para el desempeño del cargo.

En cuanto a los items de la segunda encuesta se sacaron en base al marco teórico (ver Pág. 53) con respecto a los requisitos que deben cumplir los programas de capacitación. Los resultados de esta segunda encuesta se analizaron tomando en cuenta donde se encontraba ubicado el mayor porcentaje. Con este instrumento se cumplió el segundo objetivo, ya que permitió evaluar el proceso actual que utiliza el Banco Sofitasa para la programación de la capacitación, en el que se evidenciaron algunas deficiencias que se dan a conocer en las conclusiones. Pero dichas deficiencias se presentan mas que todo a nivel del cargo de supervisor.

A continuación se presentan las tablas y los gráficos relativos a cada ítems con los resultados obtenidos:

Cuadro 6

Ítem 1. ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	10	62.5%	6	37.5%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	4	44.4%	5	55.6%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	20	66.7%	9	30.0%	1	3.3%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

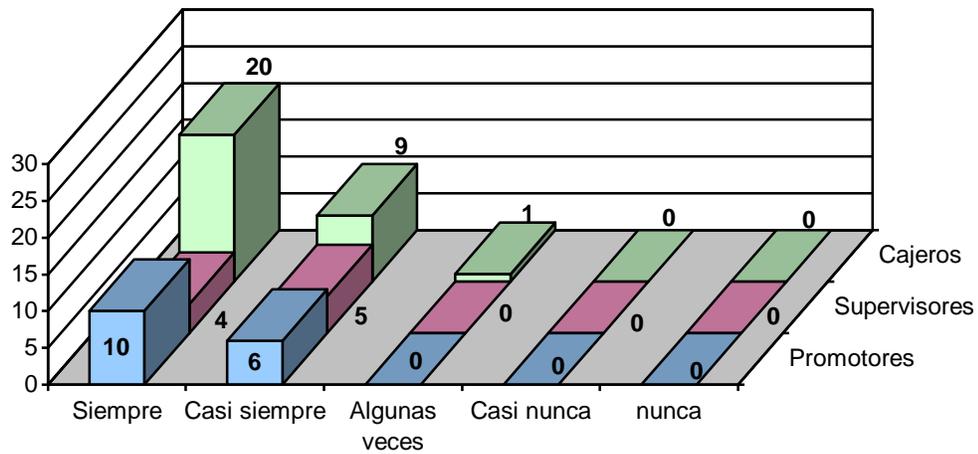


Gráfico 1. ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?

Los resultados de las encuestas dadas por los supervisores, promotores y cajeros, en el ítem de orden y calidad se observa que en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), en la categoría casi siempre obtuvo un cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la

categoría siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta por ciento (30%), en la categoría algunas veces obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. Para el cargo de promotor el mantenimiento del orden y la calidad se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5.

Cuadro 7

Ítem 2. ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	5	55.6%	3	33.3%	1	11.1%	0	0%	0	0%
Cajeros	20	66.7%	10	33.3%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

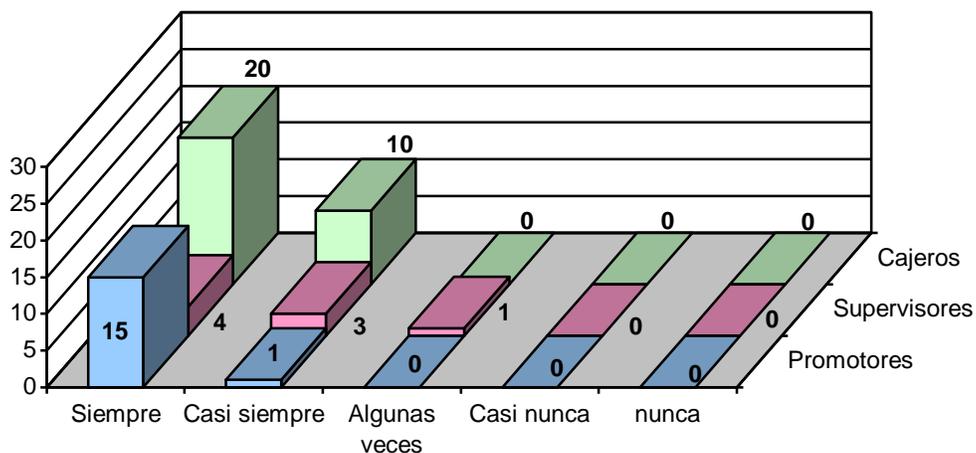


Gráfico 2. ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?

Al hablar de normas y procedimientos se observa que en el personal de: **Promotores** la categoría siempre obtuvo un noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%), en la categoría casi siempre obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **Supervisores** la categoría siempre obtuvo un cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **Cajeros** la categoría siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. Para el cargo de promotor el conocimiento de normas y procedimientos se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5, por lo que se puede ver este conocimiento se requiere en bastante intensidad.

Cuadro 8

Ítem 3. ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	10	62.5%	6	37.5%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	7	77.8%	1	11.1%	1	11.1%	0	0%	0	0%
Cajeros	19	63.3%	9	30.0%	2	6.7%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

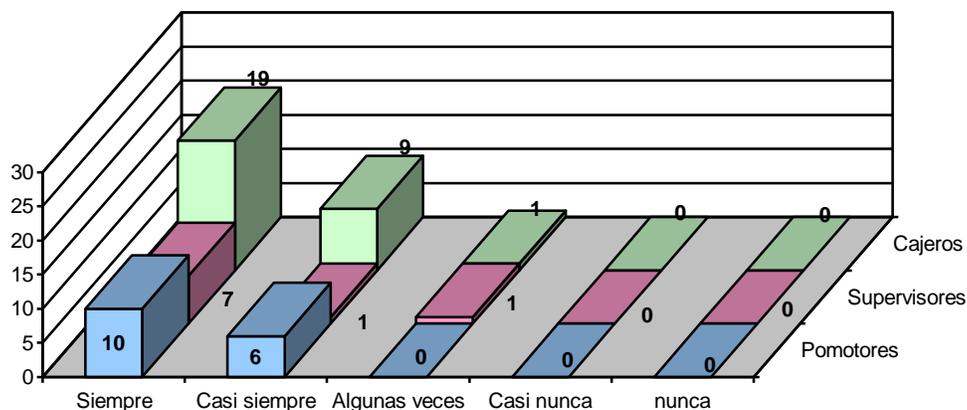


Gráfico 3. ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?

Con respecto a la necesidad de obtener información acerca de los servicios para el desempeño del cargo se observa que en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%), en la categoría casi siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría algunas veces obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **Cajeros** la categoría siempre obtuvo un sesenta y tres punto tres por ciento (63,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta por ciento (30%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete por ciento (6,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. Para el cargo de promotor la necesidad de obtener información se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5, por lo que se puede ver la búsqueda de información es muy importante para este cargo.

Cuadro 9

Ítem 4. ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	12	75.0%	4	25.0%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	27	90.0%	3	10.0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

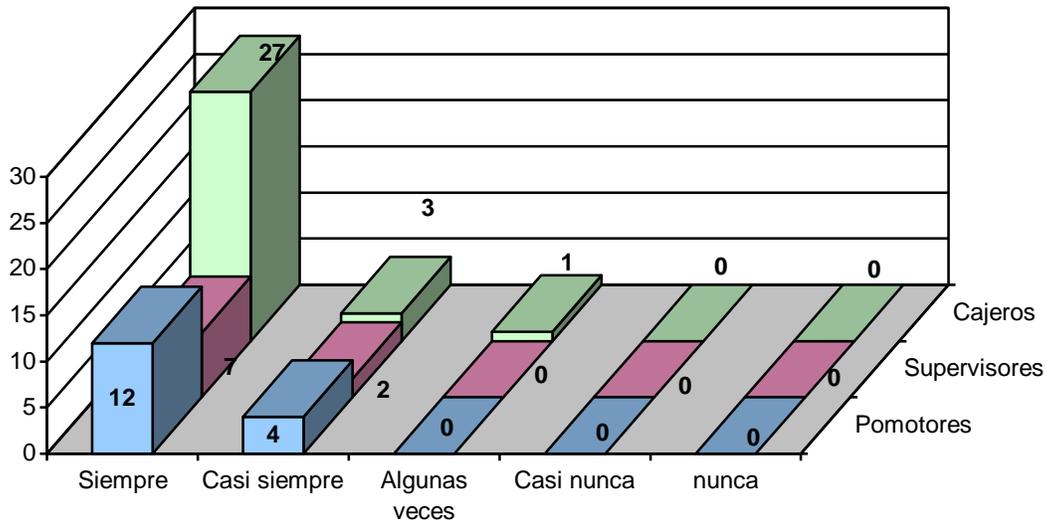


Gráfico 4. ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?

Al preguntar sobre la búsqueda para realizar el trabajo de la mejor manera cada día se observa que en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un setenta y cinco por ciento (75%), en la categoría casi siempre obtuvo un veinticinco por ciento (25%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%), en la categoría casi siempre obtuvo un veintidós punto dos por ciento (22,2%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un noventa por ciento (90%), en la categoría casi siempre obtuvo un diez por ciento (10%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. Para el cargo de promotor el realizar el trabajo de la mejor manera cada día se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5, por lo que se puede ver esta habilidad es muy importante para el desempeño del cargo.

Cuadro 10

Ítem 5. ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	0	0.0%	8	50.0%	1	6.3%	2	12.5%	5	31.3%
Supervisores	2	22.2%	4	44.4%	1	11.1%	2	22.2%	0	0%
Cajeros	12	40.0%	9	30.0%	3	10.0%	0	0%	6	20.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

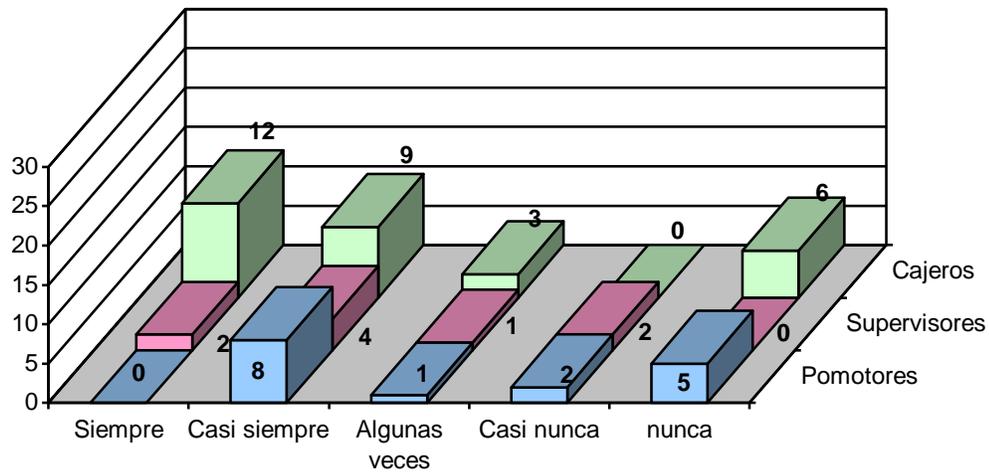


Gráfico 5. ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?

Al revisar la pregunta sobre la búsqueda de sobresalir sobre los compañeros en la realización del trabajo en el personal de: **promotores** la categoría siempre no obtuvo ponderación, en la categoría casi siempre obtuvo un cincuenta por ciento (50%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%), en la categoría casi nunca obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%) y en la categoría nunca obtuvo un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%); **supervisores** la categoría siempre obtuvo un veintidós punto dos por ciento (22,2%), en la

categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), en la categoría algunas veces obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría casi nunca obtuvo veintidós punto dos por ciento (22,2%) y en la categoría nunca no hubo ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un cuarenta por ciento (40%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta por ciento (30%), en la categoría algunas veces obtuvo un diez por ciento (10%), en la categoría casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un veinte por ciento (20%). . Para el cargo de promotor el realizar el trabajo de la mejor manera cada día se ubica en grado 4, en los supervisores en grado 4, en los cajeros en grado 5, por lo que se puede ver los que mejor buscan realizar su trabajo de la mejor manera cada día son los cajeros.

Cuadro 11

Ítem 6. ¿Me preocupo por prestar un buen servicio al cliente?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	14	87.5%	2	12.5%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	9	100.0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	24	80.0%	3	10.0%	2	6.7%	1	3.3%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

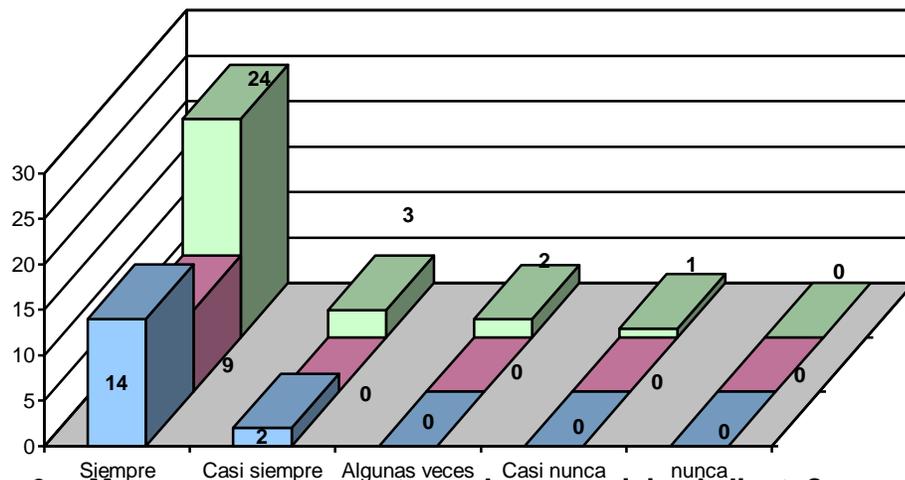


Gráfico 6. ¿Me preocupo por prestar un buen servicio al cliente?

Al revisar la preocupación por prestar un buen servicio al cliente en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un ochenta y siete punto cinco por ciento (87,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un cien por ciento (100%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un ochenta por ciento (80%), en la categoría casi siempre obtuvo un diez por ciento (10%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete por ciento (6,7%), en la categoría casi nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%) y en la categoría restante no hubo ninguna ponderación. En cuanto a prestar un buen servicio al cliente en los promotores esta habilidad se requiere en un grado 5, en los supervisores en grado 5 y en los cajeros en grado 5, por lo que se puede ver el prestar un buen servicio al cliente es muy importante para el desempeño del cargo.

Cuadro 12

Ítem 7. ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	6	37.5%	5	31.3%	0	0%	1	6.3%	4	25.0%
Supervisores	1	11.1%	4	44.4%	2	22.2%	1	11.1%	1	11.1%
Cajeros	14	46.7%	11	36.7%	4	13.3%	1	3.3%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

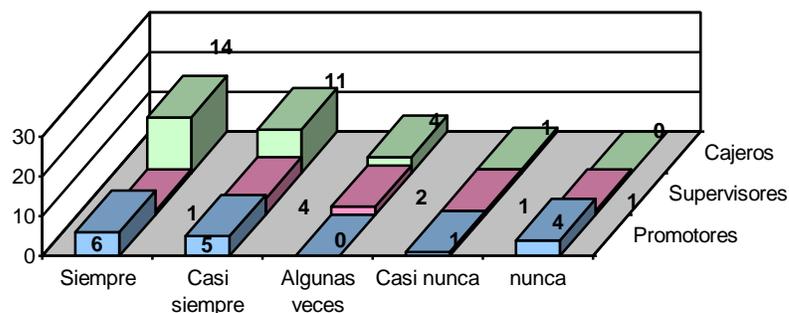


Gráfico 7. ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?

Al hablar sobre la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma los resultados en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%), en la categoría algunas veces no obtuvo ponderación, en la categoría casi nunca obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%) y en la categoría nunca obtuvo un veinticinco por ciento (25%); **supervisores** la categoría siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), en la categoría algunas veces obtuvo un veintidós punto dos por ciento (22,2%), en la categoría casi nunca obtuvo once punto uno por ciento (11,1%) y en la categoría nunca obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%); **cajeros** la categoría siempre obtuvo un cuarenta y seis punto siete por ciento (46,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%), en la categoría algunas veces obtuvo un trece punto tres por ciento (13,3%), en la categoría casi nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%) y en la categoría nunca no obtuvo ponderación. En cuanto el comprender la dinámica del área de plataforma en el cargo de promotor se requiere en un grado 5, en supervisor en grado 4 y en cajero en grado 5. Por lo que se puede ver en el cargo de promotora y en el de cajeros es donde en más grado se requiere esta habilidad.

Cuadro 13

Ítem 8. ¿Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de trabajo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	11	68.8%	4	25.0%	1	6.3%	0	0%	0	0%
Supervisores	5	55.6%	4	44.4%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	11	36.7%	14	46.7%	2	6.7%	0	0%	3	10.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

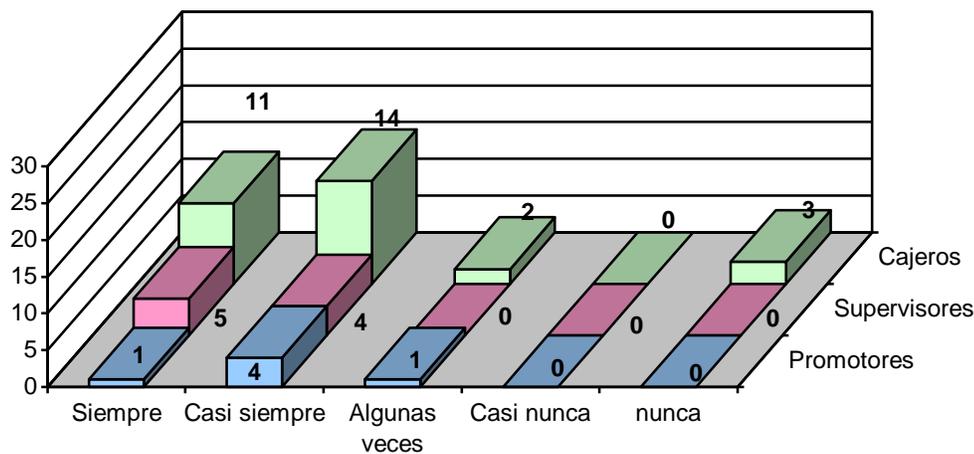


Gráfico 8. ¿Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de trabajo?

Al tratar el tema de relaciones interpersonales con los compañeros las respuestas se dividieron en el personal de: **promotores** la categoría siempre obtuvo un sesenta y ocho punto ocho por ciento (68,8%), en la categoría casi siempre obtuvo un veinticinco por ciento (25%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y seis punto siete por ciento (46,7%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete por ciento (6,7%) en la categoría casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un diez por ciento (10%). En cuanto el mantener buenas relaciones interpersonales con los superiores y compañeros de trabajo en el cargo de promotor se ubica en grado 5, en supervisor en grado 5 y en cajero en grado 4.

Cuadro 14

Ítem 9. ¿Tengo el control ante situaciones imprevistas o estresantes?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	6	37.5%	7	43.8%	2	12.4%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	2	22.2%	6	66.7%	1	11.1%	0	0%	0	0%
Cajeros	16	53.3%	11	36.7%	3	10.0%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

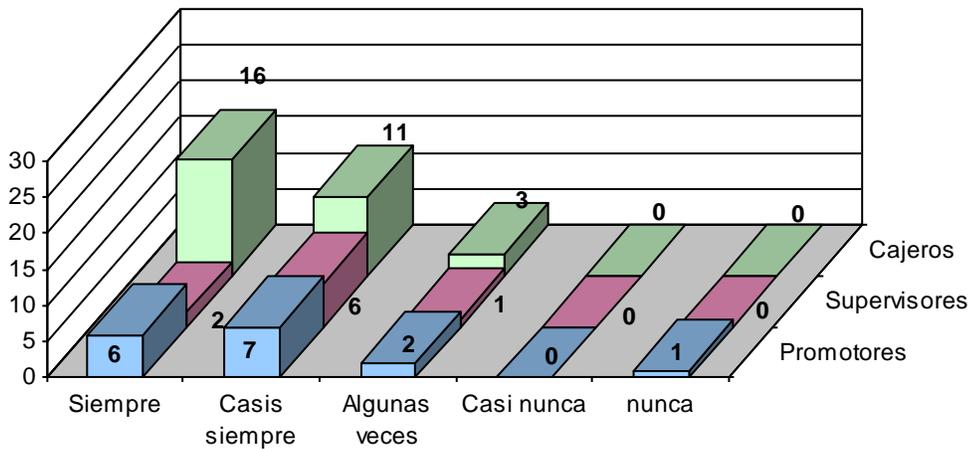


Gráfico 9. ¿Tengo el control ante situaciones imprevistas o estresantes?

Al preguntar sobre el control de situaciones imprevistas o estresantes en el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y tres punto ocho por ciento (43,8%), en la categoría algunas veces obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%), en la categoría casi nunca no se obtuvo ponderación, en la categoría nunca obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%); **supervisores** la categoría siempre obtuvo un veintidos punto dos por ciento (22,2%), en la categoría casi siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%), en la categoría algunas veces obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en las

categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un cincuenta y tres punto tres por ciento (53,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta seis punto siete por ciento (36,7%), en la categoría algunas veces obtuvo un diez por ciento (10%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. El mantener el control ante situaciones imprevistas o estresantes en el cargo de promotora se ubica en el grado 4, supervisores en el grado 4 y cajeros en el grado 5. De acuerdo a esta información el personal que mantiene el control ante situaciones imprevistas y estresantes en mayor intensidad son los cajeros.

Cuadro 15.

Ítem 10. ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	13	81.3%	3	18.7%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	3	33.3%	6	66.7%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	15	50.0%	15	50.0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

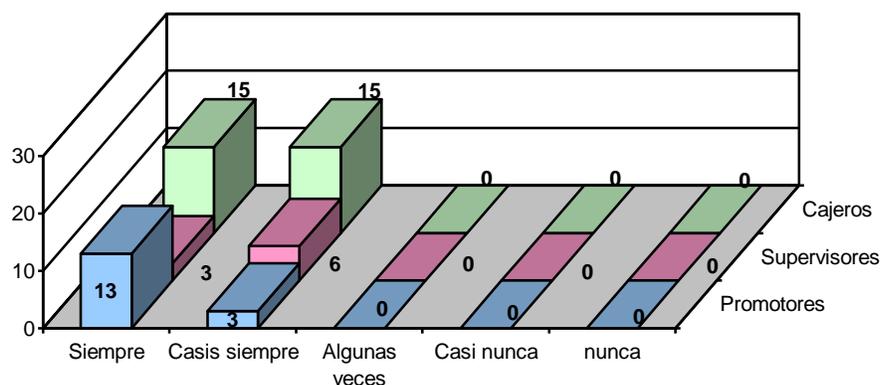


Gráfico 10. ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?

Al hablar de comunicación con superiores y compañeros de trabajo el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un ochenta y uno punto tres por ciento (81,3%), en la categoría casi siempre obtuvo dieciocho punto siete por ciento (18,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación ; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un cincuenta por ciento (50,0%), en la categoría casi siempre obtuvo un cincuenta por ciento (50,0%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. El mantener una buena comunicación con los superiores y compañeros de trabajo en el cargo de promotora se ubica en grado 5, en supervisores en grado 4, y en cajeros entre grado 4 y 5. Por lo que se puede ver el personal de promotoras son los que mantienen una mejor comunicación.

Cuadro 16.

Ítem 11. ¿Poseo la capacidad de trabajar en equipo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	13	81.3%	3	18.7%	0	0%	0	0%	0	0%
Supervisores	8	88.9%	1	11.1%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	23	76.6%	5	16.7%	2	6.7%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

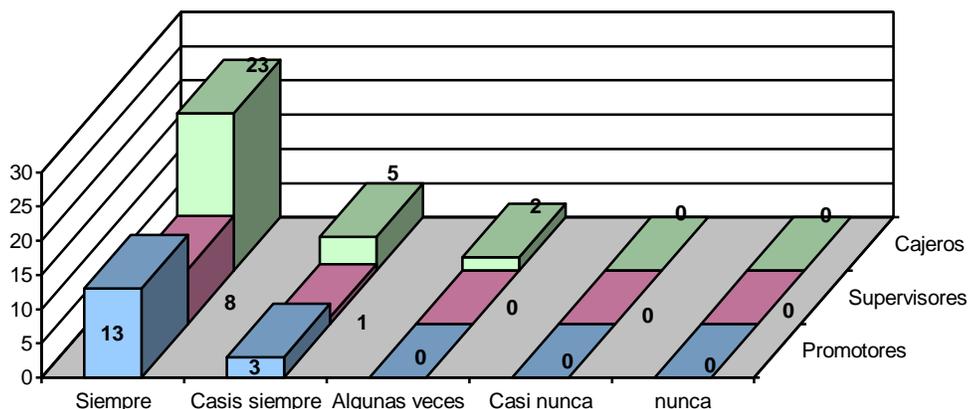


Gráfico 11 ¿Poseo la capacidad de trabajar en equipo?

Cuando se habló de capacidad para trabajar en equipo el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un ochenta y uno punto tres por ciento (81,3%), en la categoría casi siempre obtuvo dieciocho punto siete por ciento (18,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** la categoría siempre obtuvo un ochenta y ocho punto nueve por ciento (88,9%), en la categoría casi siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** la categoría siempre obtuvo un setenta y seis punto seis por ciento (76,6%), en la categoría casi siempre obtuvo un dieciséis punto siete por ciento (16,7%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete (6,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación. Con respecto a la capacidad de trabajar en equipo en el cargo de promotores se requiere en un grado 5, en supervisores en grado 5, en cajeros en grado 5. Por lo que se puede ver esta habilidad es muy importante para el desempeño en estos cargos.

Cuadro 17.

Ítem 12. ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	8	50.0%	5	31.3%	3	18.7%	0	0%	0	0%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	20	66.7%	7	23.3%	2	6.7%	1	3.3%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

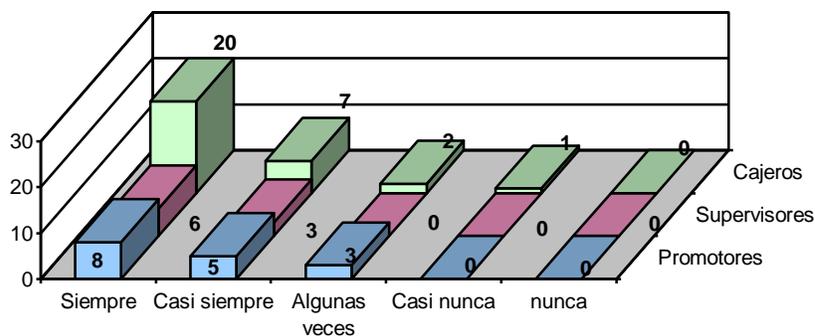


Gráfico 12. ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?

Al preguntar sobre la iniciativa para buscar mejores resultados en el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un cincuenta por ciento (50,0%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un dieciocho punto siete por ciento (18,7%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** en la categoría siempre obtuvo un sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un veintitrés punto tres por ciento (23,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete por ciento (6,7%), en la categoría casi nunca obtuvo un tres punto tres (3,3%) y en la categoría nunca no hubo ponderación. Para el cargo de promotor la iniciativa de buscar mejores resultados en el trabajo se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5.

Cuadro 18.

Ítem 13. ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	1	6.3%	1	6.3%	6	37.5%	2	12.4%	6	37.5%
Supervisores	8	88.9%	1	11.1%	0	0%	0	0%	0	0%
Cajeros	5	16.7%	4	13.3%	5	16.7%	10	33.3%	6	20.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

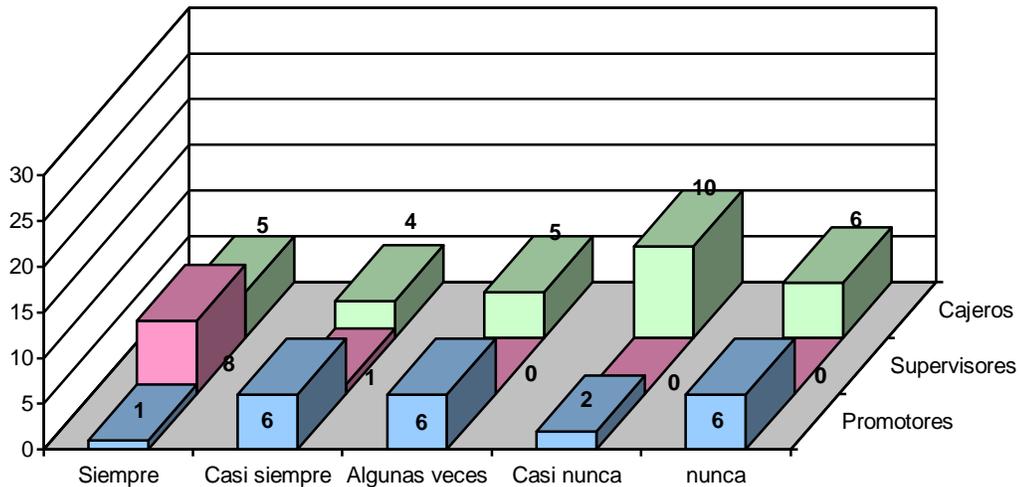


Gráfico 13. ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?

Al preguntar sobre si tienen a su cargo la supervisión y manejo de otras personas el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un treinta y siete punto cinco (37,5%), en la categoría casi nunca obtuvo un doce punto cuatro por ciento (12,4%) y en la categoría nunca obtuvo un treinta y siete punto cinco (37,5%); **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un ochenta y ocho punto nueve por ciento (88,9%), en la categoría casi siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en las categorías restantes no hubo ninguna ponderación; **cajeros** en la categoría siempre obtuvo un dieciséis punto siete por ciento (16,7%), en la categoría casi siempre obtuvo un trece punto tres por ciento (13,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un dieciséis punto siete por ciento (16,7%), en la categoría casi nunca obtuvo un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) y en la categoría nunca obtuvo un veinte por ciento (20%). En cuanto a la supervisión y manejo de otras personas en el cargo de promotor se ubico en el grado 1 y 2, en los supervisores en grado 5 y en el de cajeros en grado 2. De acuerdo a esta información los que tienen a su responsabilidad el manejo y supervisión de otras personas son los supervisores.

Cuadro 19

Ítem 14. ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	8	50.0%	4	25.0%	1	6.3%	2	12.4%	1	6.3%
Supervisores	4	44.4%	1	11.1%	1	11.1%	1	11.1%	2	22.2%
Cajeros	9	30.0%	13	43.3%	4	13.3%	0	0%	4	13.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

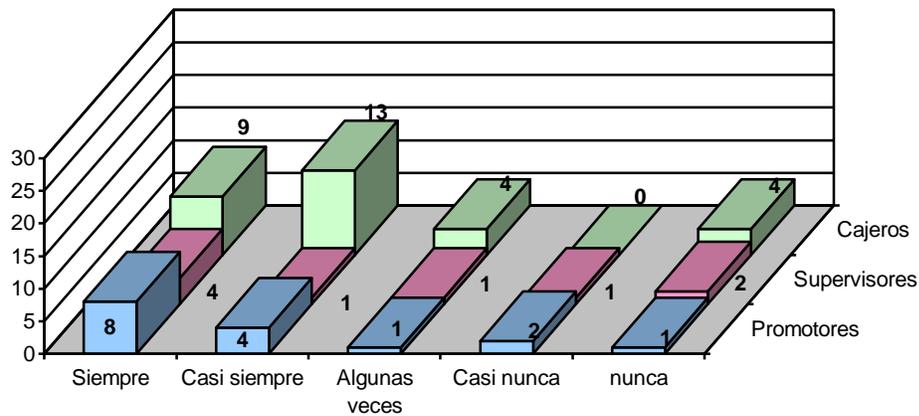


Gráfico 14. ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?

En la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que ofrece el banco el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un cincuenta por ciento (50,0%), en la categoría casi siempre obtuvo un veinticinco por ciento (25,0%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto tres (6,3%), en la categoría casi nunca obtuvo un doce punto cuatro por ciento (12,4%) y en la categoría nunca obtuvo un seis punto tres (6,3%); **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), en la categoría casi siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría

algunas veces obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría casi nunca obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en la categoría nunca obtuvo un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **cajeros** en la categoría siempre obtuvo un treinta por ciento (30,0%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta y tres por ciento (43,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un trece punto tres por ciento (13,3%), en la categoría casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un trece punto tres por ciento (13,3%). Para el cargo de promotor la habilidad de persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 4.

Cuadro 20.

Ítem 15. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	9	56.3%	5	31.3%	0	0%	0	0%	2	12.4%
Supervisores	7	77.8%	0	0%	0	0%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	19	63.3%	6	20.0%	2	6.7%	2	6.7%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

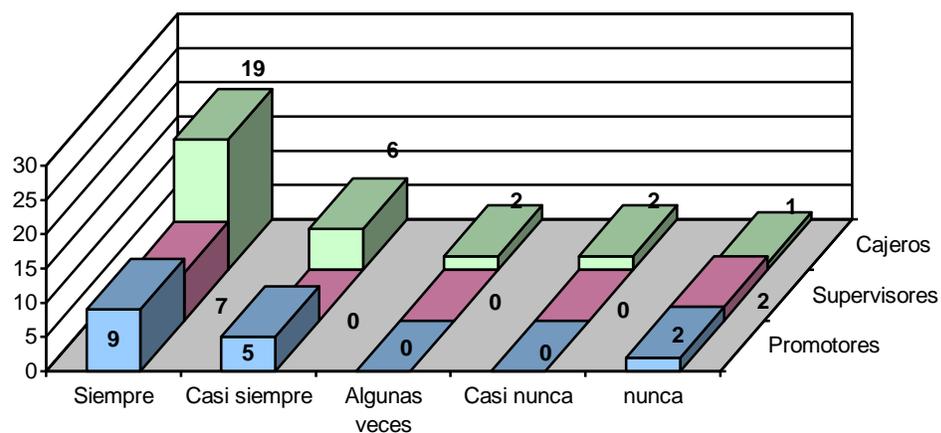


Gráfico 15. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?

Al hablar de destrezas manuales para ejercer los diferentes cargos, se obtuvo que el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un cincuenta y seis punto tres por ciento (56,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%), en la categoría algunas veces y casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un doce punto cuatro por ciento (12,4%); **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%), en la categoría casi siempre, algunas veces y casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un veintidós (22,2%); **cajeros** la categoría siempre obtuvo un sesenta y tres punto tres por ciento (63,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un veinte por ciento (20,0%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto siete (6,7%), en la categoría casi nunca obtuvo un seis punto siete (6,7%) y en la categoría nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%). Para el cargo de promotor la destreza manual para operar máquinas calculadoras y terminales financieros se requiere en grado 5, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5.

Cuadro 21.

Ítem 16. ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	1	6.3%	3	18.8%	2	12.5%	2	12.5%	8	50.0%
Supervisores	1	11.1%	1	11.1%	2	22.2%	1	11.1%	4	44.4%
Cajeros	16	53.3%	12	40.0%	0	0%	1	3.3%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

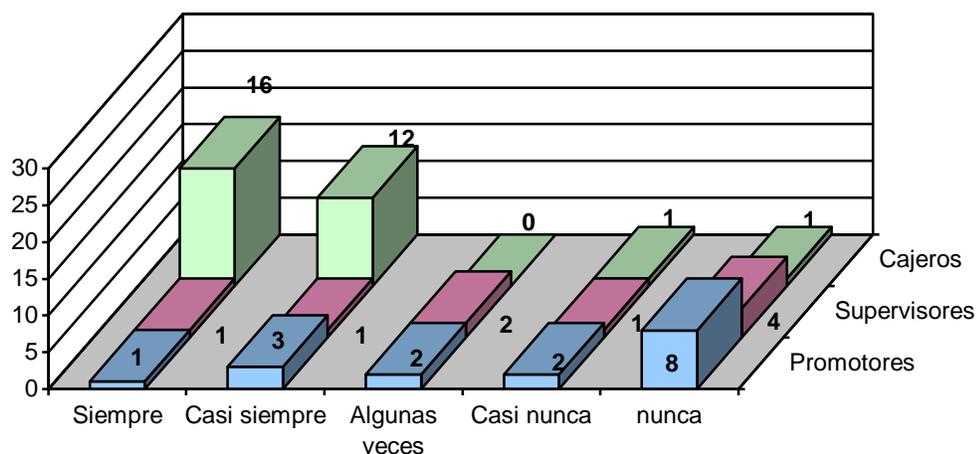


Gráfico 16. ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?

Al revisar sobre las destrezas para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), en la categoría algunas veces obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%), en la categoría casi nunca obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%) y en la categoría nunca obtuvo un cincuenta por ciento (50,0%); **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría casi siempre obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%), en la categoría algunas veces obtuvo un veintidós punto dos por ciento (22,2%), en la categoría casi nunca obtuvo un once punto uno por ciento (11,1%) y en la categoría nunca obtuvo un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%); **cajeros** en la categoría siempre obtuvo un cincuenta y tres punto tres por ciento (53,3%), en la categoría casi siempre obtuvo un cuarenta por ciento (40,0%), en la categoría algunas veces no obtuvo ponderación, en la categoría casi nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%) y en la categoría nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%). Para el cargo de promotor la destreza manual para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes se requiere en grado 1, en los supervisores en grado 1, en los cajeros en grado 5.

Cuadro 22.

Ítem 17. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	2	12.5%	3	18.8%	1	6.3%	6	37.5%	4	25.0%
Supervisores	5	55.6%	0	0%	0	0%	1	11.1%	3	33.3%
Cajeros	21	70.0%	7	23.3%	1	3.3%	0	0%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

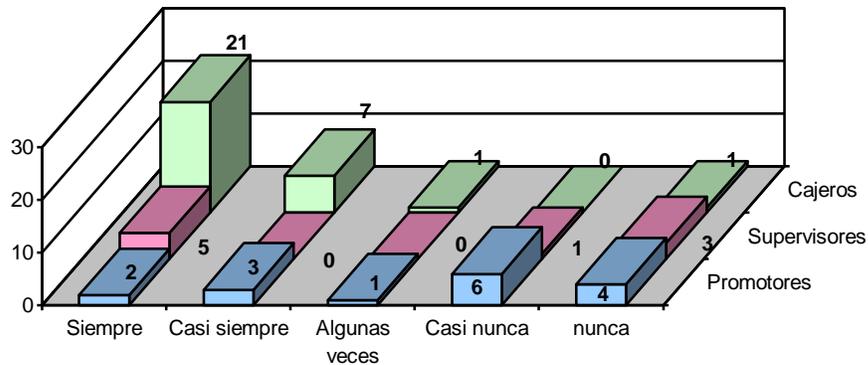


Gráfico 17. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?

Respecto a las destrezas visuales para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas el personal de: **promotores** en la categoría siempre obtuvo un doce punto cinco por ciento (12,5%), en la categoría casi siempre obtuvo un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), en la categoría algunas veces obtuvo un seis punto tres por ciento (6,3%), en la categoría casi nunca obtuvo un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) y en la categoría nunca obtuvo un veinticinco por ciento (25,0%); **supervisores** en la categoría siempre obtuvo un cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%), en la categoría casi siempre y algunas veces no obtuvo ponderación, en la categoría casi nunca obtuvo un once punto uno por

ciento (11,1%) y en la categoría nunca obtuvo un treinta y tres por ciento (33,3%); **cajeros** en la categoría siempre obtuvo un setenta por ciento (70,0%), en la categoría casi siempre obtuvo un veintitrés punto tres por ciento (23,3%), en la categoría algunas veces obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%), en la categoría casi nunca no obtuvo ponderación y en la categoría nunca obtuvo un tres punto tres por ciento (3,3%). Para el cargo de promotor la destreza visual para detectar billetes falsos y lectura de pantallas administrativas se requiere en grado 2, en los supervisores en grado 5, en los cajeros en grado 5.

Cuadro 23.

¿ Usted posee conocimientos sobre Cámara de Compensación?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	13	81.3%	3	18.7%
Supervisores	5	55.6%	4	44.4%
Cajeros	21	70.0%	9	30.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

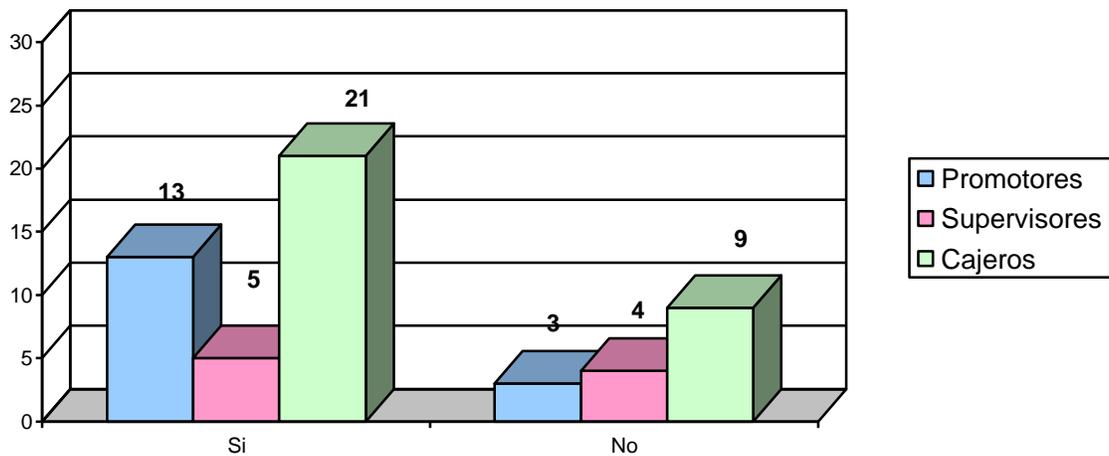


Gráfico 18. ¿ Usted posee conocimientos sobre Cámara de Compensación?

En cuanto a **cámara de compensación** el personal de: **Promotores** el ochenta y uno punto tres por ciento (81,3%) tiene conocimiento, mientras que el dieciocho punto siete por ciento (18,7%) no tiene conocimiento; **supervisores** el cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%) tiene conocimiento, mientras que el cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%) no tiene conocimiento; **cajeros** el setenta por ciento (70,0,%) tiene conocimiento, mientras que el treinta por ciento (30,0%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre cámara de compensación.

Cuadro 24.

¿ Usted posee conocimientos sobre el Área de Prueba?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	11	68.8%	5	31.2%
Supervisores	5	55.6%	4	44.4%
Cajeros	27	90.0%	3	10.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

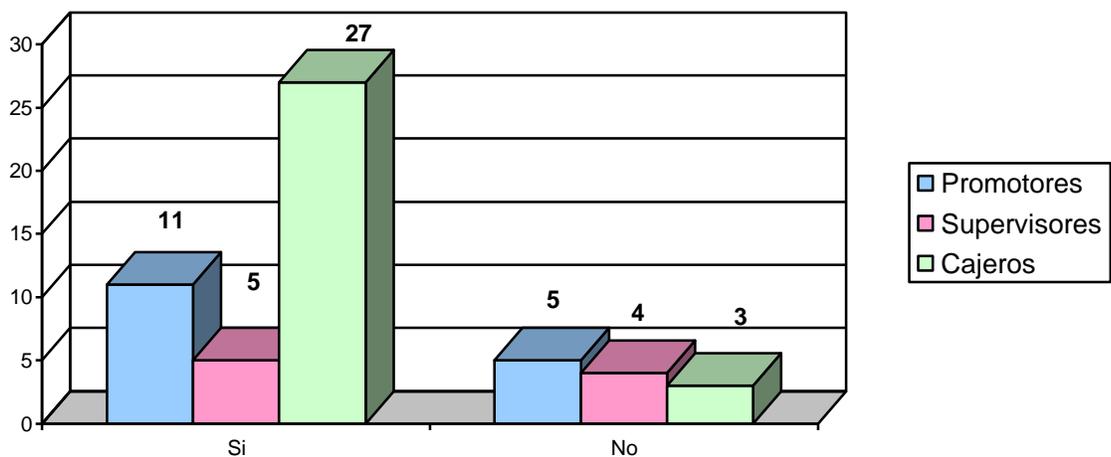


Gráfico 19. ¿ Usted posee conocimientos sobre el Área de Prueba?

Con respecto al **área de prueba** el personal de: **Promotores** el sesenta y ocho punto ocho por ciento (68,8%) tiene conocimiento mientras que el treinta y uno punto dos por ciento (31,2%) no tiene conocimiento; **supervisores** el cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%) tiene conocimiento mientras que el cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%) no tiene conocimiento; **cajeros** el noventa por ciento (90,0%) tiene conocimiento mientras que el diez por ciento (10,0%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre área de prueba.

Cuadro 25.

¿ Usted posee conocimientos sobre Impuesto Sobre la Renta?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	16	100.0%	0	0%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	25	83.3%	5	16.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

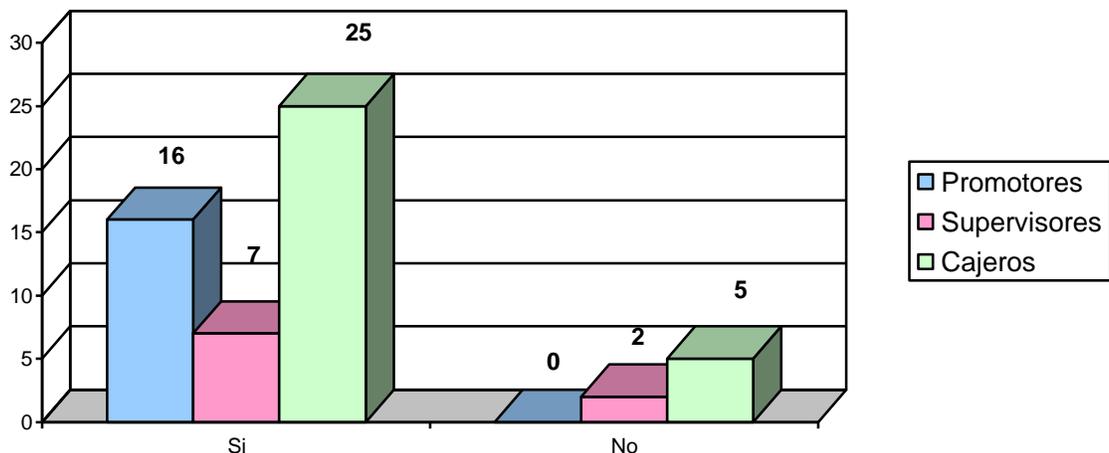


Gráfico 20. ¿ Usted posee conocimientos sobre Impuesto Sobre la Renta?

En cuanto a **impuesto sobre la renta** el personal de: **Promotores** el cien por ciento (100,0%) tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y tres punto tres por ciento (83,3,%) tiene conocimiento, mientras que el dieciséis punto siete por ciento (16,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos acerca de impuesto sobre la renta.

Cuadro 26.

¿ Usted posee conocimientos Generales de Banca?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	14	87.5%	2	12.5%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	22	73.3%	8	26.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

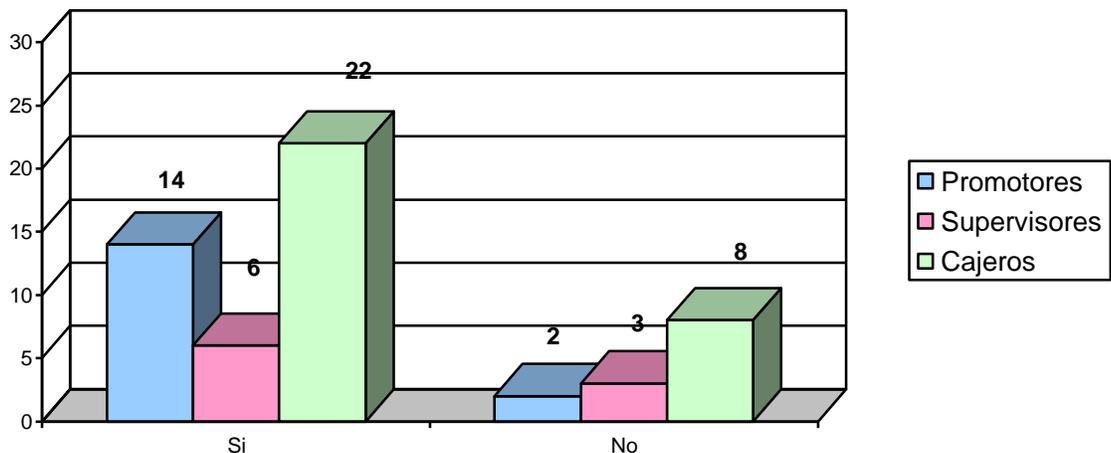


Gráfico 21. ¿ Usted posee conocimientos Generales de Banca?

Con respecto a los **conceptos generales de la banca** el personal de: **Promotores** el ochenta y siete punto cinco por ciento (87,5%) si posee conocimiento, mientras que el doce punto cinco por ciento (12,5%) no posee conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) posee conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no posee conocimiento; **cajeros** el setenta y tres punto tres por ciento (73,3%) posee conocimiento mientras que el veintiséis punto siete por ciento (26,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos generales de banca.

Cuadro 27.

¿ Usted posee conocimientos sobre Cruce de Cuentas en las Notas de Débito y Crédito?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	18	60.0%	12	40.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

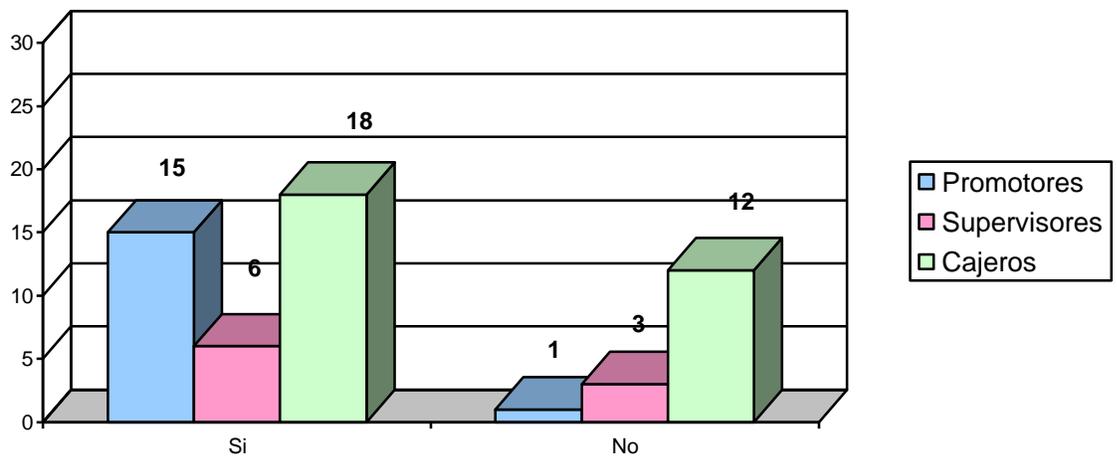


Gráfico 22. ¿ Usted posee conocimientos sobre Cruce de Cuentas en las Notas de Débito y Crédito?

En cuanto a **el cruce de cuentas en las notas de débito y crédito** el personal de: **Promotores** el noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto tres por ciento (6,3%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no tiene conocimiento; **cajeros** el sesenta por ciento (60,0%) tiene conocimiento, mientras que el treinta por ciento (30,0%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre cruce de cuentas en las notas de debito y crédito.

Cuadro 28.

¿ Usted posee conocimientos sobre Condiciones de las Cuentas?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	12	75.0%	4	25.0%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	22	73.3%	8	26.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

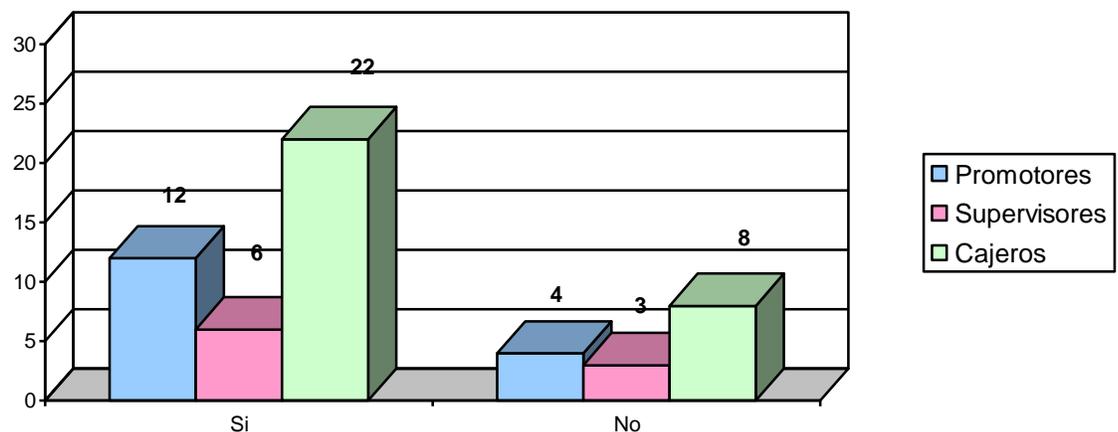


Gráfico 23. ¿ Usted posee conocimientos sobre Condiciones de las Cuentas?

Con respecto a las **condiciones de las cuentas bancarias** el personal de: **Promotores** el setenta y cinco por ciento (75,0%) si posee conocimiento, mientras que el veinticinco por ciento (25,%) no posee conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) posee conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no posee conocimiento; **cajeros** el setenta y tres punto tres por ciento (73,3%) posee conocimiento mientras que el veintiséis punto siete por ciento (26,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre las condiciones de las cuentas.

Cuadro 29.

¿ Usted posee conocimientos sobre Servicios y Productos Financieros?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	25	83.3%	5	16.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

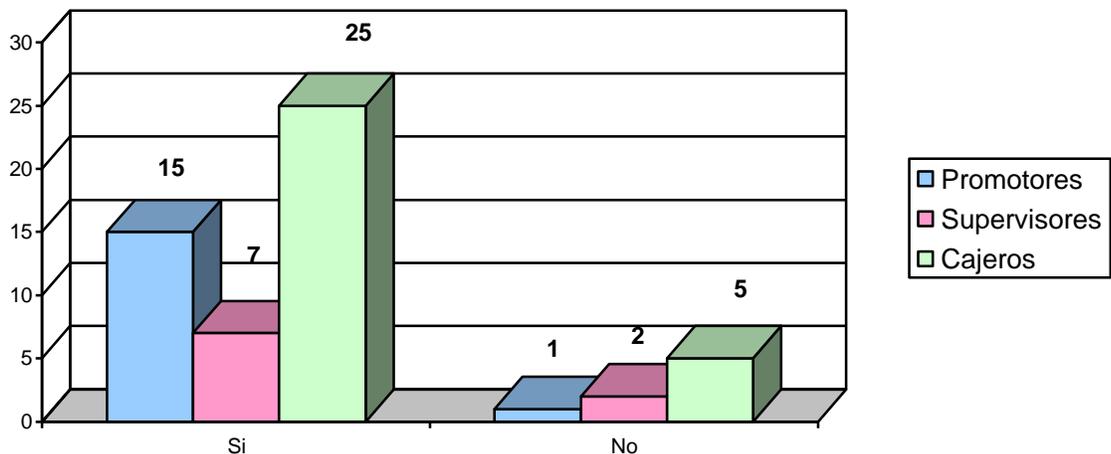


Gráfico 24. ¿ Usted posee conocimientos sobre Servicios y Productos Financieros?

En cuanto a **los servicios y productos financieros** el personal de: **Promotores** el noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto tres por ciento (6,3%) no tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y tres punto tres por ciento (83,3%) tiene conocimiento, mientras que el dieciséis punto siete por ciento (16,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre servicios y productos financieros.

Cuadro 30.

¿ Usted posee conocimientos sobre Sistema Finesse?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	16	100.0%	0	0%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	29	96.7%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

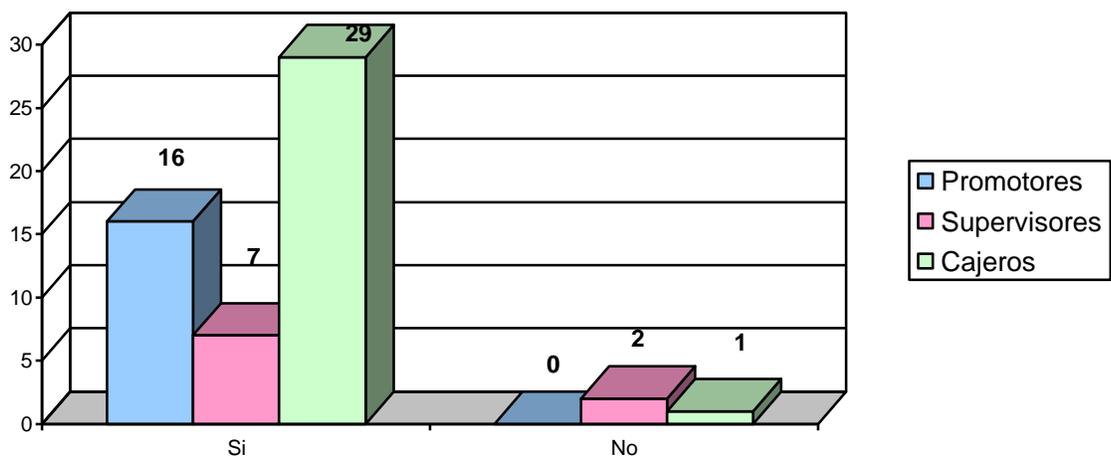


Gráfico 25. ¿ Usted posee conocimientos sobre Sistema Finesse?

Con respecto al **Sistema Finesse** el personal de: **Promotores** el cien por ciento (100,0%) tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el noventa y seis punto siete por ciento (96,7,%) tiene conocimiento mientras que el tres punto tres por ciento (3,3%) dice no tener conocimiento. . De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre sistema finesse.

Cuadro 31.

¿ Usted posee conocimientos sobre Sistema Siaf?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	13	81.3%	3	18.8%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	19	63.3%	11	36.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

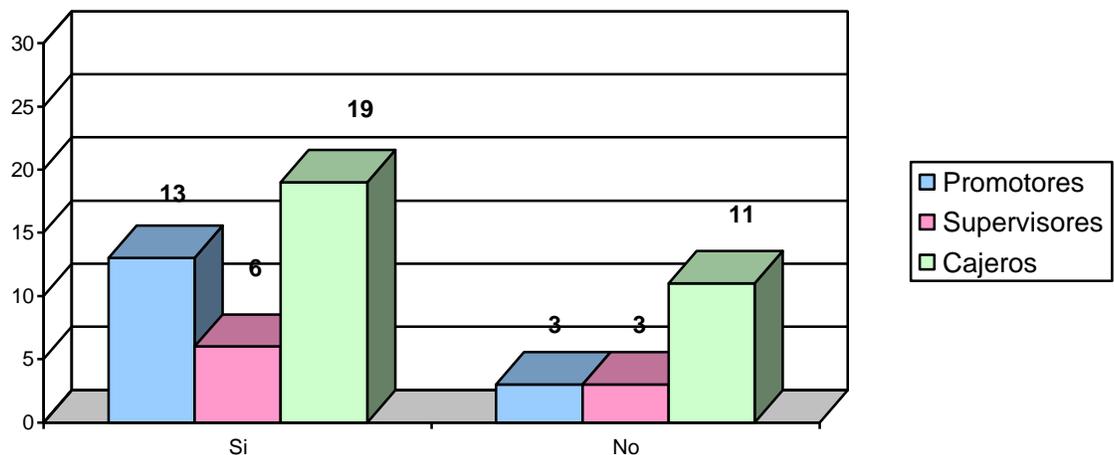


Gráfico 26. ¿ Usted posee conocimientos sobre Sistema Siaf?

En cuanto al **Sistema Siaf** el personal de: **Promotores** el ochenta y uno punto tres por ciento (81,3%) tiene conocimiento, mientras que el dieciocho punto ocho por ciento (18,8%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no tiene conocimiento; **cajeros** el sesenta y tres punto tres por ciento (63,3%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y seis punto siete por ciento (36,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto para el cargo de promotor, como supervisor y cajero se requiere poseer conocimientos sobre sistema siaf.

Cuadro 32.

¿ Usted posee conocimientos sobre Normas y Procedimientos de Caja?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	9	56.3%	7	43.8%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	28	93.3%	2	6.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

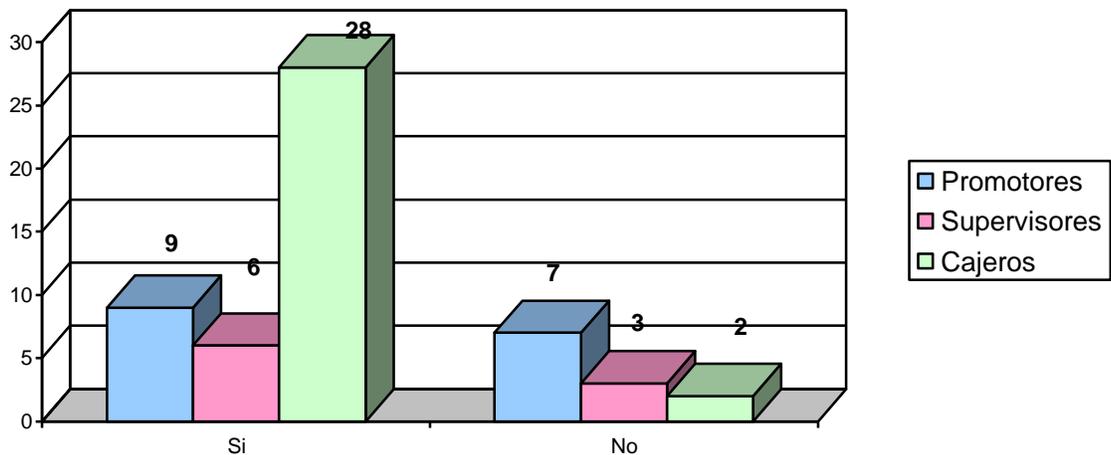


Gráfico 27. ¿ Usted posee conocimientos sobre Normas y Procedimientos de Caja?

Referente a las **Normas y Procedimientos de Caja** el personal de: **Promotores** el cincuenta y seis punto tres por ciento (56,3%) tiene conocimiento, mientras que el cuarenta y tres punto ocho por ciento (43,8%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no tiene conocimiento; **cajeros** el noventa y tres punto tres por ciento (93,3%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto siete por ciento (6,7%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre normas y procedimientos de caja.

Cuadro 33.

¿ Usted posee conocimientos sobre Cuadros de Caja?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	8	50.0%	8	50.0%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	26	86.7%	4	13.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

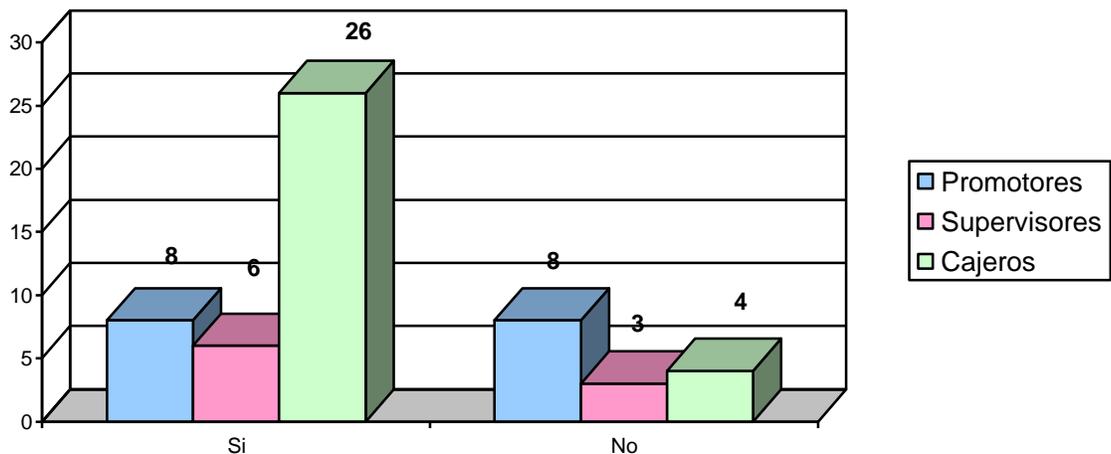


Gráfico 28. ¿ Usted posee conocimientos sobre Cuadros de Caja?

En cuanto a los cuadros de caja el personal de: **Promotores** el cincuenta por ciento (50,0%) tiene conocimiento, mientras que el cincuenta por ciento (50,0%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y seis punto siete por ciento (86,7%) tiene conocimiento, mientras que el trece punto tres por ciento (13,3%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a la información obtenida en que la mitad de promotores dice poseer conocimientos sobre cuadros de caja y la otra mitad dice no poseer conocimientos no se puede saber la tendencia. En el cargo de supervisor y cajero se requiere poseer conocimientos sobre cuadros de caja.

Cuadro 34.

¿Usted posee conocimientos sobre Remesas?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	8	50.0%	8	50.0%
Supervisores	4	44.4%	5	55.6%
Cajeros	23	76.7%	7	23.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

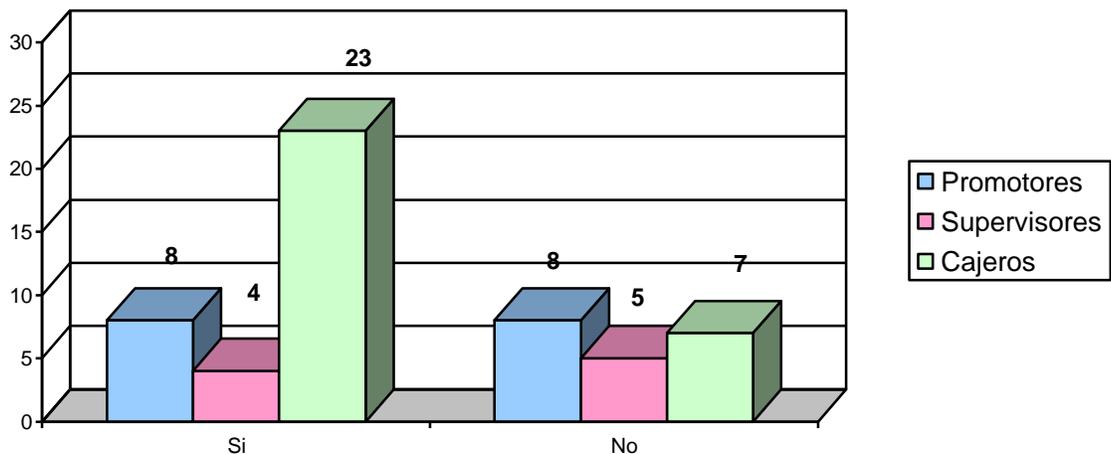


Gráfico 29. ¿Usted posee conocimientos sobre Remesas?

En cuanto a las **Remesas** el personal de: **Promotores** el cincuenta por ciento (50,0%) tiene conocimiento, mientras que el cincuenta por ciento (50,0%) no tiene conocimiento; **supervisores** el cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%) tiene conocimiento, mientras que el cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%) no tiene conocimiento; **cajeros** el setenta y seis punto siete por ciento (76,7%) tiene conocimiento, mientras que el veintitrés punto tres por ciento (23,3%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a la información obtenida en que la mitad de promotores dice poseer conocimientos sobre las remesas y la otra mitad dice no poseer conocimientos no se puede saber cual es la tendencia. En el cargo de supervisor no se requiere poseer conocimientos y en el cargo de cajero si se requiere poseer conocimientos sobre las remesas.

Cuadro 35.

¿Usted posee conocimientos sobre Valor Nominal del Dinero?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	10	62.5%	6	37.5%
Supervisores	6	66.7%	3	33.3%
Cajeros	26	86.7%	4	13.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

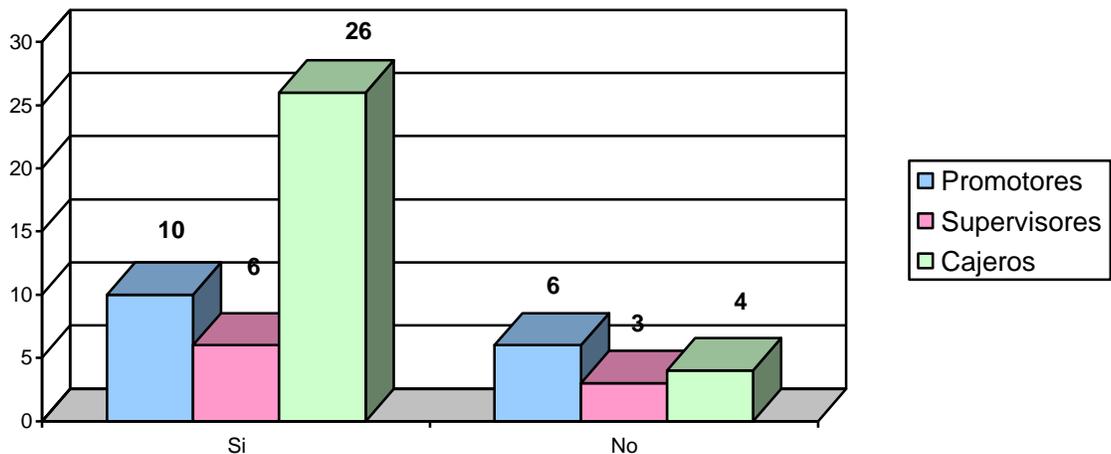


Gráfico 30. ¿Usted posee conocimientos sobre Valor Nominal del Dinero?

Con respecto a el **Valor Nominal del Dinero** el personal de: **Promotores** el sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y tres punto tres por ciento (33,3%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y seis punto siete por ciento (86,7%) tiene conocimiento, mientras que el trece punto tres por ciento (13,3%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre valor nominal del dinero.

Cuadro 36.

¿Usted posee conocimientos sobre Manejo y Uso de Equipos de Computación?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	26	86.7%	4	13.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

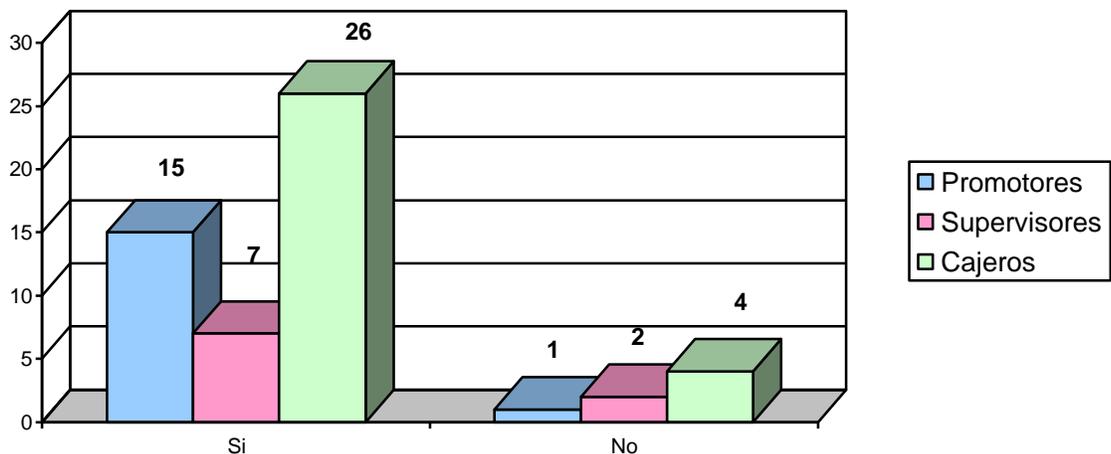


Gráfico 31. ¿Usted posee conocimientos sobre Manejo y Uso de Equipos de Computación?

Con respecto al **Manejo y uso de equipos de computación** el personal de: **Promotores** el noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto tres por ciento (6,3%) no tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y seis punto siete por ciento (86,7,%) tiene conocimiento, mientras que el trece punto tres por ciento (13,3%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre manejo y uso de equipos de computación.

Cuadro 37.

¿Usted posee conocimientos sobre Cargo?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	26	86.7%	4	13.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

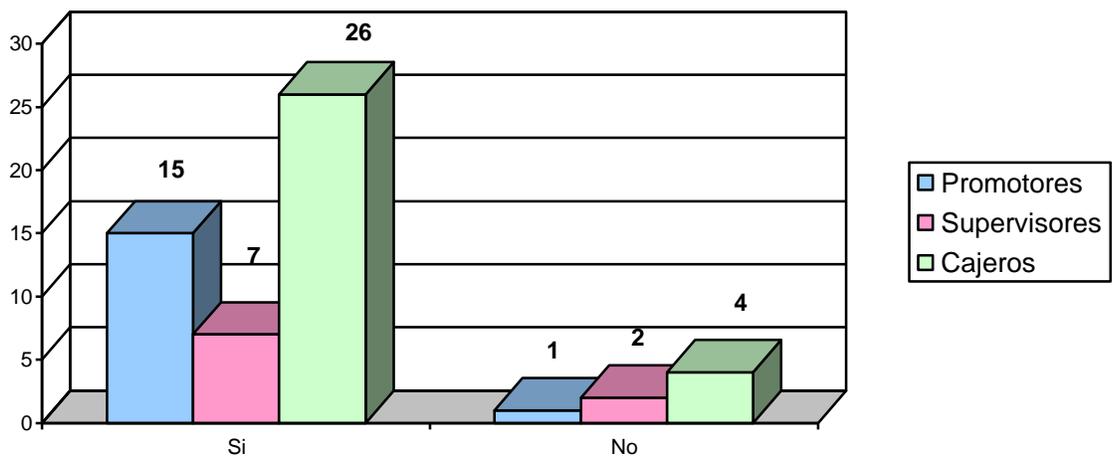


Gráfico 32. ¿Usted posee conocimientos sobre Cargo?

En cuanto al **cargo** el personal de: **Promotores** el noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto tres por ciento (6,3%) no tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta y seis punto siete por ciento (86,7%) tiene conocimiento, mientras que el trece punto tres por ciento (13,3%) dice no tener conocimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre cargo.

Cuadro 38.

¿Usted posee conocimientos sobre Abono?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	15	93.8%	1	6.3%
Supervisores	7	77.8%	2	22.2%
Cajeros	24	80.0%	6	20.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

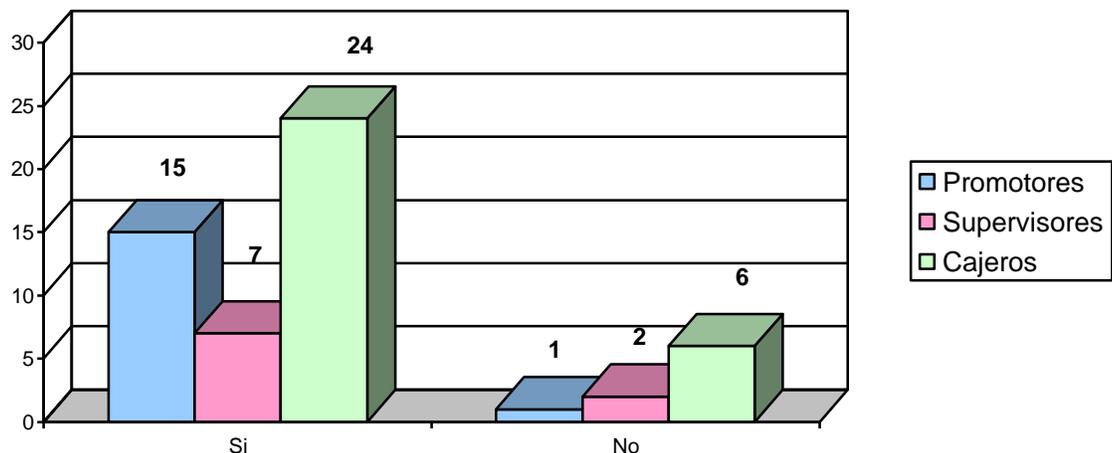


Gráfico 33. ¿Usted posee conocimientos sobre Abono?

En cuanto al **abono** el personal de: **Promotores** el noventa y tres punto ocho por ciento (93,8%) tiene conocimiento, mientras que el seis punto tres por ciento (6,3%) no tiene conocimiento; **supervisores** el setenta y siete punto ocho por ciento (77,8%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el ochenta por ciento (80,0%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y seis punto siete por ciento (20,0%) dice no tener conocimiento. . De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre abono.

Cuadro 39.

¿Usted posee conocimientos sobre Fondos Nacionales?

Personal	Alternativa de Respuesta			
	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Promotores (as)	13	81.3%	3	18.7%
Supervisores	6	66.7%	2	22.2%
Cajeros	19	63.3%	11	36.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

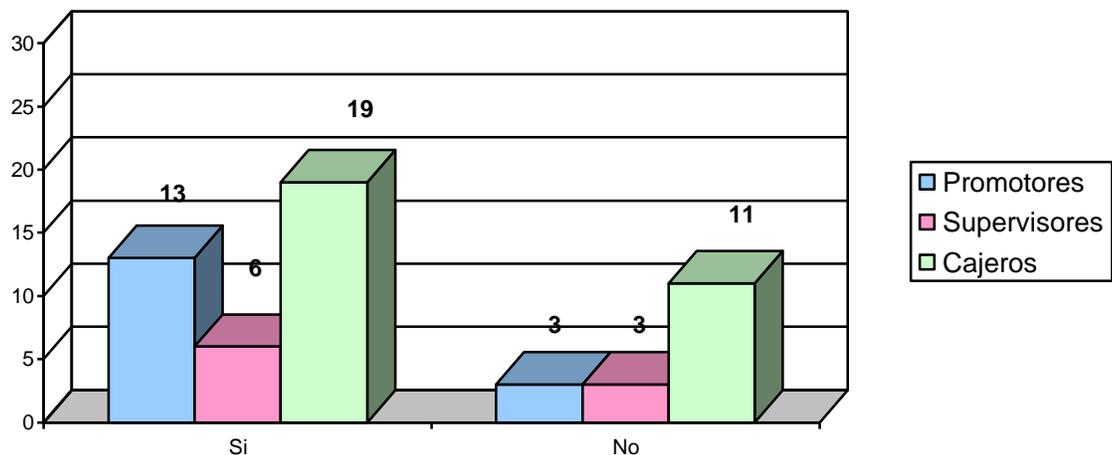


Gráfico 34. ¿Usted posee conocimientos sobre Fondos Nacionales?

En cuanto a **fondos nacionales** el personal de: **Promotores** el ochenta y uno punto tres por ciento (81,3%) tiene conocimiento, mientras que el dieciocho punto siete por ciento (18,7%) no tiene conocimiento; **supervisores** el sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%) tiene conocimiento, mientras que el veintidós punto dos por ciento (22,2%) no tiene conocimiento; **cajeros** el sesenta y tres punto tres por ciento (63,3%) tiene conocimiento, mientras que el treinta y seis punto siete por ciento (36,7%) dice no tener conocimiento. . De acuerdo a los resultados obtenidos tanto los promotores, como supervisores y cajeros requieren poseer conocimientos sobre fondos nacionales.

Cuadro 40.

Ítem 1. ¿La capacitación contribuye al logro de las metas del Banco?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	11	68.8%	3	18.8%	1	6.3%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	4	44.4%	2	22.2%	0	0%	1	11.1%	2	22.2%
Cajeros	28	93.3%	1	3.3%	1	3.3%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

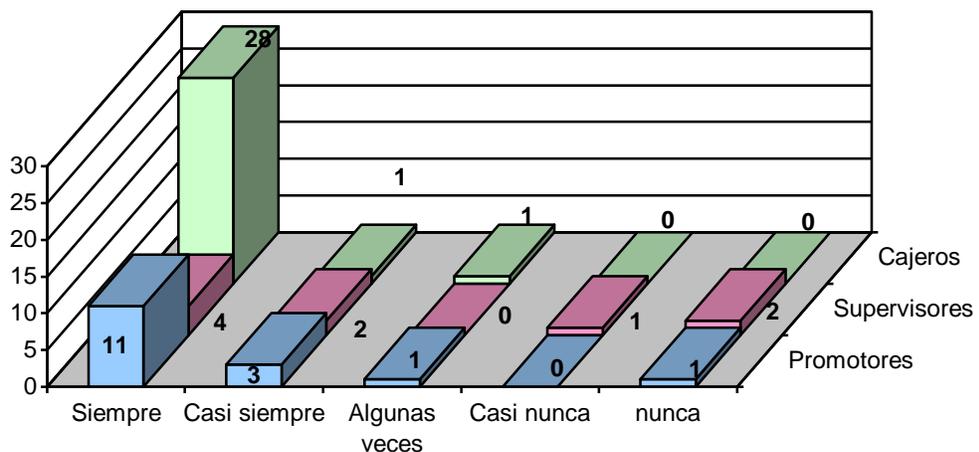


Gráfico 35. ¿La capacitación contribuye al logro de las metas del Banco?

Al preguntar si la capacitación contribuye al logro de las metas del banco se observa que: **los promotores** piensan que: siempre en un sesenta y ocho punto ocho por ciento (68,8%) , casi siempre en un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), algunas veces en un seis punto tres por ciento (6,3%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca en un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** opinaron que: siempre un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44.4%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22.2%), algunas veces no obtuvo ponderación, casi nunca un once punto uno por ciento (11,1%) y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** piensan que: siempre en un noventa y tres punto tres por ciento (93,3%), casi siempre en un tres punto tres por ciento (3,3%), algunas veces en un tres punto tres por ciento (3,3%) y en las categorías restantes no se obtuvo ponderación. De acuerdo a los promotores cajeros y supervisores la capacitación si contribuye al logro de las metas del banco.

Cuadro 41.

Ítem 2. ¿La capacitación se relaciona con las actividades que usted debe realizar en su cargo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	5	31.3%	8	50.0%	2	12.5%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	3	33.3%	2	22.2%	1	11.1%	1	11.1%	2	22.2%
Cajeros	12	40.0%	13	43.3%	5	16.7%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

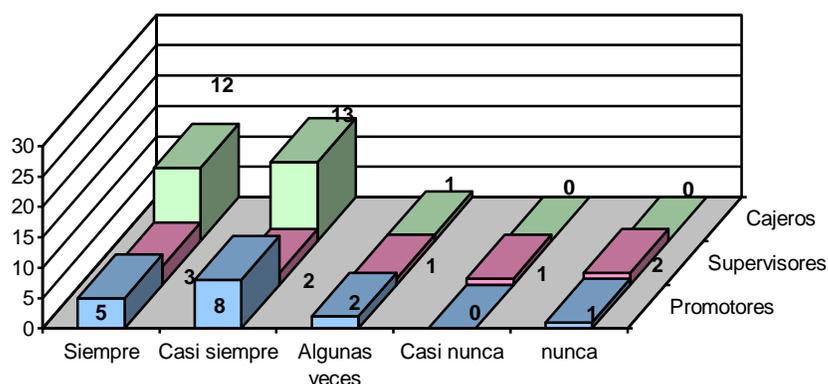


Gráfico 36. ¿La capacitación se relaciona con las actividades que usted debe realizar en su cargo?

Al preguntar si la capacitación se relaciona con las actividades que debe realizar en el cargo: **los promotores** opinan que: siempre en un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%), casi siempre en un cincuenta por ciento (50,0%), algunas veces en un doce punto cinco por ciento (12,5%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca en un seis punto tres por ciento (6,3%); **Los supervisores** dicen que: siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), algunas veces un once punto uno por ciento (11,1%), casi nunca un once punto uno por ciento (11,1%) y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un cuarenta por ciento (40,0%), casi siempre un cuarenta y tres punto tres por ciento (43,3%), algunas veces un dieciséis punto siete por ciento (16,7%) y en las categorías restantes no se obtuvo ponderación. De acuerdo a los promotores el mayor porcentaje se ubica en la categoría casi siempre por lo que se observa que en ciertas ocasiones la capacitación no se relacionan con las actividades que ellos realizan; en el cargo de supervisor y cajeros se ubico el mayor porcentaje en la categoría siempre de acuerdo a estos resultados en estos cargos la capacitación si se relaciona con las actividades que ellos realizan.

Cuadro 42.

Ítem 3. ¿La capacitación ha sido de ayuda para mí carrera dentro de la organización?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	11	68.8%	2	12.5%	1	6.3%	0	0%	2	12.5%
Supervisores	5	55.6%	2	22.2%	0	0%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	19	63.3%	7	23.3%	4	13.3%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

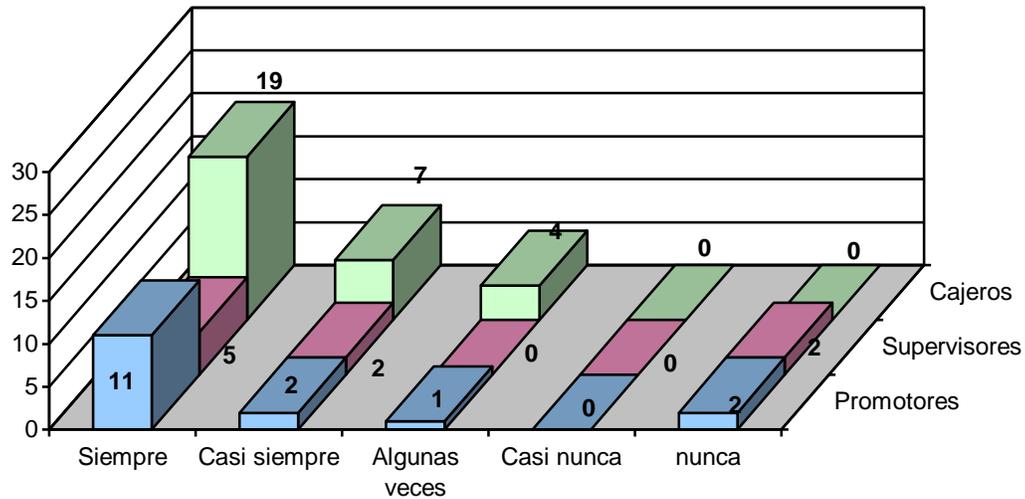


Gráfico 37. ¿La capacitación ha sido de ayuda para mi carrera dentro de la organización?

Respecto a sí la capacitación ha sido de ayuda para su carrera dentro de la organización: **los promotores** piensan que: siempre un sesenta y ocho punto ocho por ciento (68,8%) , casi siempre un doce punto cinco por ciento (12,5%), algunas veces un seis punto tres por ciento (6,3%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca en un doce punto cinco por ciento (12,5%); **los supervisores** opinaron que: siempre un cincuenta y cinco punto seis por ciento (55,6%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), algunas veces y casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** piensan que: siempre un sesenta y tres punto tres por ciento (63,3%), casi siempre un veintitrés punto tres por ciento (23,3%), algunas veces un trece punto tres por ciento (13,3%) y en las categorías restantes no se obtuvo ponderación. De acuerdo a la información obtenida, el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre tanto en el cargo de promotor, como cajero y supervisor. Como se observa la capacitación sí ha sido de ayuda para su carrera dentro de la organización.

Cuadro 43.

Ítem 4. ¿Los cursos que he recibido han contribuido con sus metas personales?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	12	75.0%	2	12.5%	1	6.3%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	2	22.2%	1	11.1%	4	44.4%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	18	60.0%	6	20.0%	5	16.7%	0	0%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

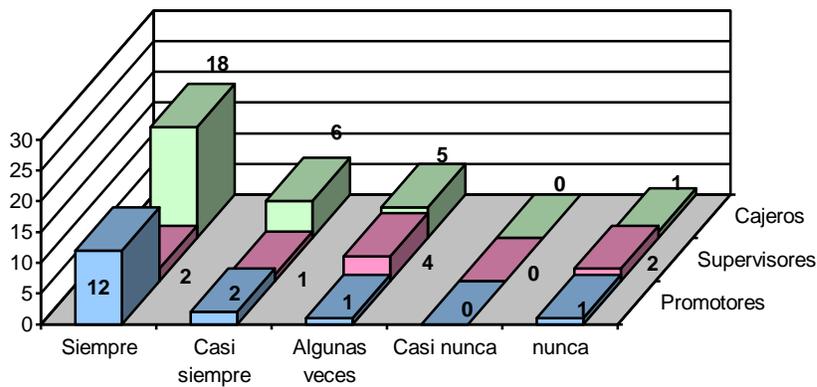


Gráfico 38. ¿Los cursos que he recibido han contribuido con sus metas personales?

Al querer saber si los cursos recibidos contribuyen con las metas personales: **los promotores** opinan que: siempre un setenta y cinco por ciento (75,%), casi siempre un doce punto cinco por ciento (12,5%), algunas veces un seis punto tres por ciento (6,3%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi siempre un once punto uno por ciento (11,1%) algunas veces un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un sesenta por ciento (60,0%), casi siempre un veinte por ciento

(20,0%), algunas veces un dieciséis punto siete por ciento (16,7%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un tres punto tres por ciento (3,3%). De acuerdo a la información obtenida en el cargo de promotor el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, en los supervisores se ubica en la categoría algunas veces y en los cajeros en la categoría siempre. Por lo que se observa que a nivel de los supervisores existe cierta deficiencia ya que los cursos que han recibido solo algunas veces han contribuido con sus metas personales.

Cuadro 44.

Ítem 5. ¿Existe normativa dentro de la empresa para la programación de los cursos?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	10	62.5%	4	25.0%	0	0%	1	6.3%	1	6.3%
Supervisores	3	33.3%	2	22.2%	2	22.2%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	14	46.7%	9	30.0%	5	16.7%	0	0%	2	6.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

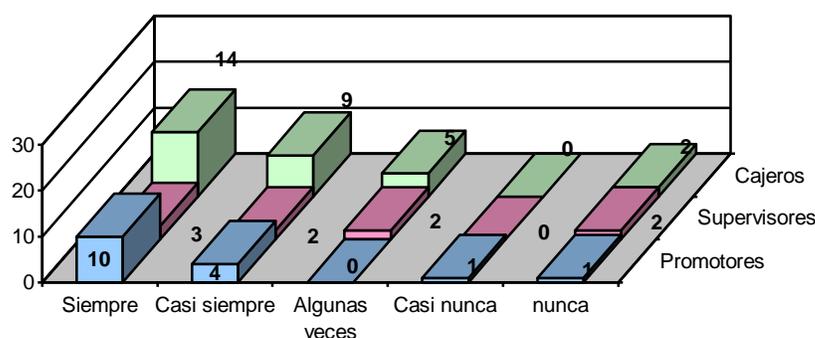


Gráfico 39. . ¿Existe normativa dentro de la empresa para la programación de los cursos?

Respecto a sí existe normativa dentro de la empresa para la programación de cursos: **los promotores** piensan que: siempre un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), casi siempre un veinticinco por ciento (25,0%), algunas veces no obtuvo ponderación, casi nunca un seis punto tres por ciento (6,3%) y nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** opinaron que: siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), algunas veces un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** piensan que: siempre un cuarenta y seis punto siete por ciento (46,7%), casi siempre un treinta por ciento (30,0%), algunas veces un dieciséis punto siete por ciento (16,7%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un seis punto siete por ciento (6,3%). De acuerdo a la información obtenida en el cargo de promotor, supervisor y cajero el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, por lo que se puede observar si existe normativa dentro de la empresa para la programación de los cursos.

Cuadro 45.

Ítem 6. ¿A los cursos asisten participantes que tenemos un nivel similar?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	9	56.3%	3	18.8%	3	18.8%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	1	11.1%	3	33.3%	2	22.2%	0	0%	3	33.3%
Cajeros	13	43.3%	9	30.0%	3	10.0%	0	0%	5	16.7%

Fuente: Información recolectada por el investigador

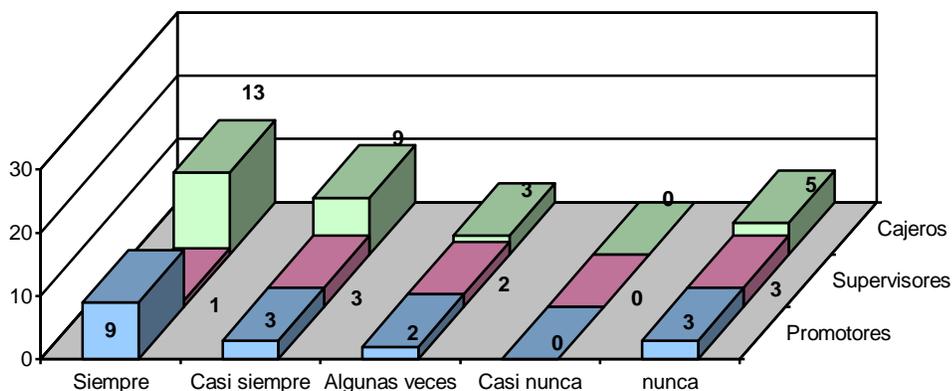


Gráfico 40. ¿A los cursos asisten participantes que tenemos un nivel similar?

Respecto si a los cursos asisten participantes que tienen un nivel similar: **los promotores** dicen que: siempre un cincuenta y seis punto tres por ciento (56,3%), casi siempre un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), algunas veces un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un once punto uno por ciento (11,1%), casi siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), algunas veces un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%); **los cajeros** dicen que: siempre un cuarenta y tres punto tres por ciento (43,3%), casi siempre un treinta por ciento (30,0%), algunas veces un diez por ciento (10,0%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un dieciséis punto siete por ciento (16,7%). En el cargo de promotor y cajero el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, y en el de supervisor el mayor porcentaje se ubica en la categoría casi siempre. Por lo que se puede observar que en el cargo de supervisor en algunas ocasiones asisten a los cursos personas que no tienen un nivel similar.

Cuadro 46.

Ítem 7. ¿Los cursos que ha recibido han sido relevantes para el desenvolvimiento de su cargo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	10	62.5%	2	12.5%	3	18.8%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	1	11.1%	4	44.4%	2	22.2%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	11	36.7%	14	46.7%	4	13.3%	0	0%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

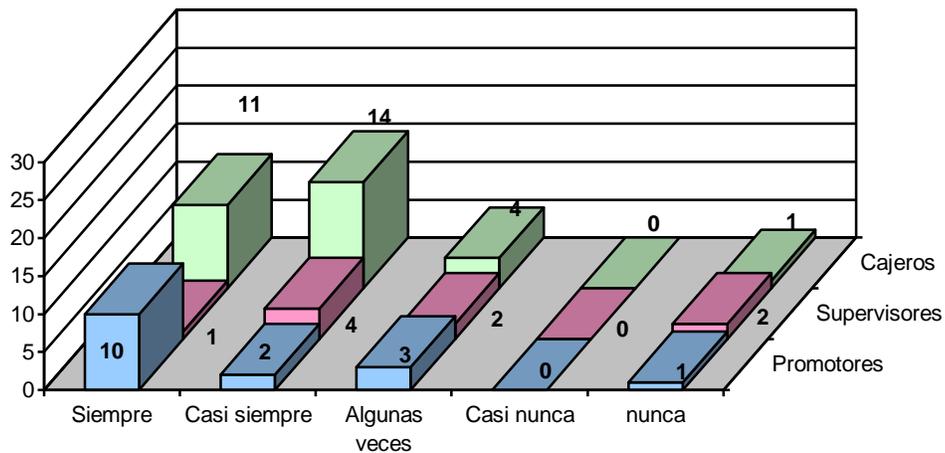


Gráfico 41. ¿Los cursos que ha recibido han sido relevantes para el desenvolvimiento de su cargo?

Al preguntar si los cursos recibidos han sido relevantes para el desenvolvimiento del cargo: **los promotores** dicen que: siempre un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), casi siempre un doce punto cinco por ciento (12,5%), algunas veces dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), casi nunca no obtuvo ponderación, nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un once punto uno por ciento (11,1%), casi siempre un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), algunas veces un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%), casi siempre un cuarenta y seis punto siete por ciento (46,7%), algunas veces un trece punto tres por ciento (13,3%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un tres punto tres por ciento (3,3%). De acuerdo a la información obtenida en el cargo de promotor el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, en los supervisores se ubica en la categoría casi siempre y en los cajeros en la categoría casi siempre. Por lo que se observa que en el cargo de supervisor y cajero no siempre la capacitación ha sido relevante para el desenvolvimiento de ese personal en su cargo.

Cuadro 47.

Ítem 8. ¿Los temas tratados en los cursos son de total aplicación y utilidad para su trabajo?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	11	68.8%	2	12.5%	2	12.5%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	2	22.2%	2	22.2%	3	33.3%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	10	33.3%	9	30.0%	8	26.7%	0	0%	3	10.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

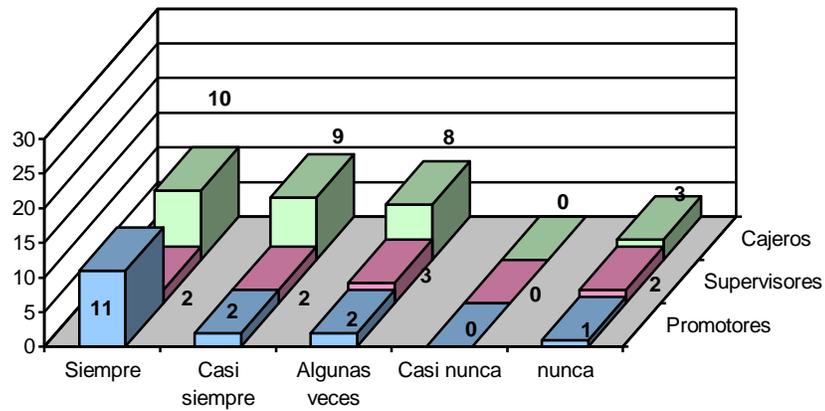


Gráfico 42. ¿Los temas tratados en los cursos son de total aplicación y utilidad para su trabajo?

Respecto a sí los temas tratados en los cursos son de total aplicación y utilidad para su trabajo: **los promotores** dicen que: siempre un sesenta y ocho punto ocho por ciento (68,8%), casi siempre un doce punto cinco por ciento (12,5%), algunas veces un doce punto cinco por ciento (12,5%), casi nunca no obtuvo ponderación, nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%) , algunas veces un treinta y tres punto tres por ciento (33.3%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por

ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un treinta y tres por ciento (33,3%), casi siempre un treinta por ciento (30,0%), algunas veces un veintiséis punto siete por ciento (26,7%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un diez por ciento (10,0%). De acuerdo a la información obtenida en el cargo de promotor el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, en los supervisores se ubica en la categoría algunas veces y en los cajeros en la categoría siempre. Por lo que se observa que a nivel de los supervisores existe cierta deficiencia ya que los temas tratados en los cursos solo algunas veces son de total aplicación y utilidad para su trabajo.

Cuadro 48.

Ítem 9. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores	10	62.5%	5	31.3%	0	0%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	4	44.4%	2	22.2%	1	11.1%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	22	73.3%	4	13.3%	3	10.0%	0	0%	1	3.3%

Fuente: Información recolectada por el investigador

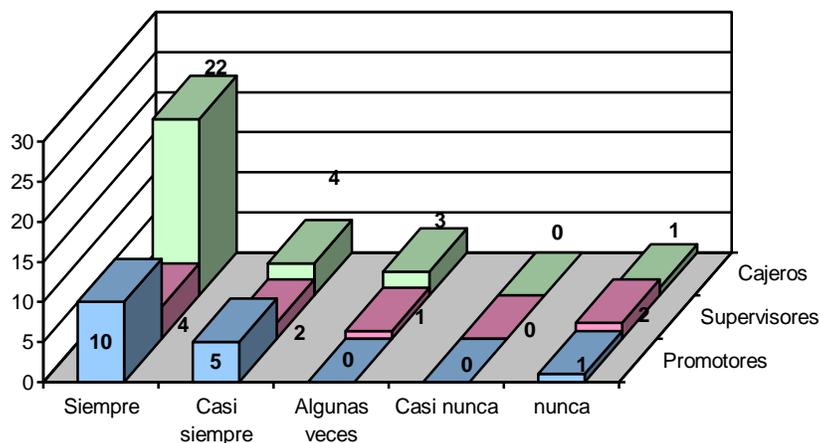


Gráfico 43. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación?

Al preguntarle si esta preparado para asumir responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación se tiene que: **los promotores** dicen que: siempre un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), casi siempre un treinta y uno punto tres por ciento (31,3%), algunas veces y casi nunca no obtuvo ponderación, nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%) , algunas veces un once punto uno por ciento (11,1%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un setenta y tres punto tres por ciento (73,3%), casi siempre un trece punto tres por ciento (13,3%), algunas veces un diez por ciento (10,0%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un tres punto tres por ciento (3,3%). De acuerdo a la información obtenida, en el cargo de promotor, supervisor y cajero el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre. Por lo que se observa que al recibir la capacitación el personal de estos cargos se encuentra preparado para enfrentar responsabilidades mayores

Cuadro 49.

Ítem 10. ¿Cree usted que la capacitación recibida se adecua a las necesidades reales de capacitación?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	7	43.8%	6	37.5%	1	6.3%	1	6.3%	1	6.3%
Supervisores	1	11.1%	4	44.4%	2	22.2%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	14	46.7%	11	36.7%	5	16.7%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

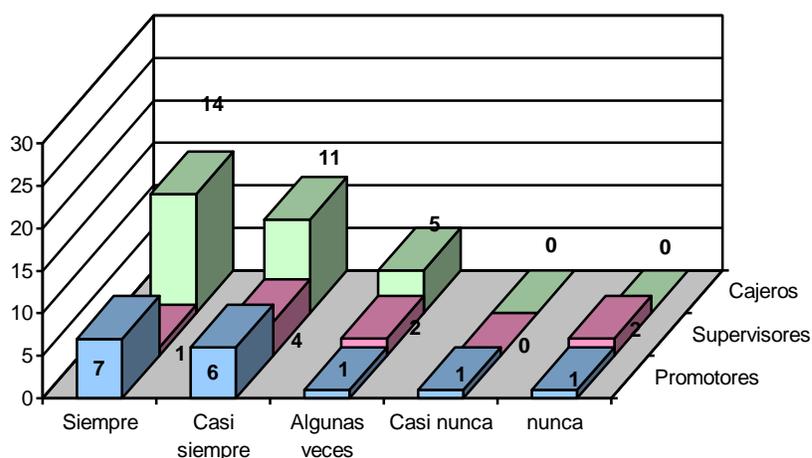


Gráfico 44. ¿Cree usted que la capacitación recibida se adecua a las necesidades reales de capacitación?

Al preguntarle si cree que la capacitación se adecua a las necesidades reales de capacitación: **los promotores** opinan que: siempre un cuarenta y tres punto ocho por ciento (43,8%), casi siempre un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), algunas veces un seis punto tres por ciento (6,3%), casi nunca un seis punto tres por ciento (6,3%) y nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** opinan que: siempre un once punto uno por ciento (11,1%), casi siempre un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%) algunas veces un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi nunca no obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un cuarenta y seis punto siete por ciento (46,7%), casi siempre un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%), algunas veces un dieciséis punto siete por ciento (16,7%) y en las categorías siguientes no hubo ninguna ponderación. De acuerdo a la información obtenida en el caso de las promotoras y cajeros el mayor porcentaje se ubica en la categoría siempre, de acuerdo a esta información la capacitación se adecua a las necesidades reales de la capacitación. Pero en el caso de los supervisores no siempre la capacitación recibida contribuye a las necesidades reales de capacitación.

Cuadro 50.

Ítem 11. ¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	9	56.3%	4	25.0%	2	12.5%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	2	22.2%	2	22.2%	3	33.3%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	16	53.3%	10	33.3%	4	13.3%	0	0%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

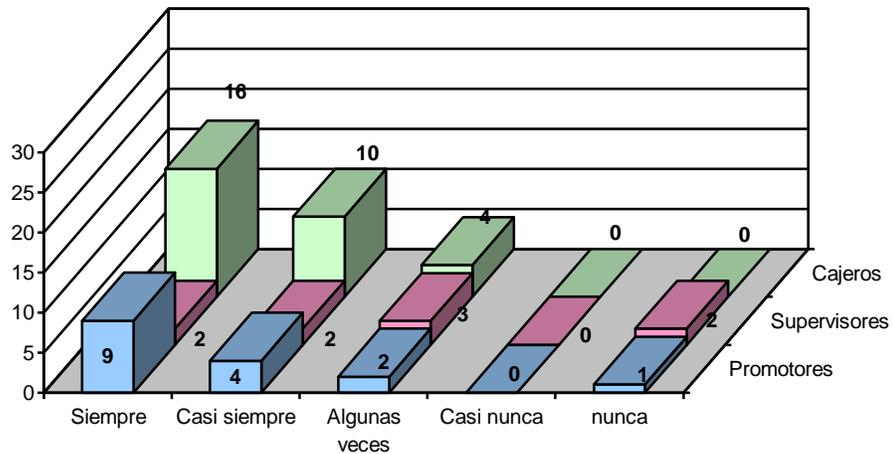


Gráfico 45. . ¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?

De si la capacitación cumple con los objetivos planteados: **los promotores** dicen que: siempre un cincuenta y seis punto tres por ciento (56,3%), casi siempre un veinticinco por ciento (25,0%), algunas veces un doce punto cinco por ciento (12,5%) y casi nunca no obtuvo ponderación, nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%), casi siempre un veintidós punto dos por ciento (22,2%) , algunas veces un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre

un cincuenta y tres punto tres por ciento (53,3%), casi siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), algunas veces un trece punto tres por ciento (13,3%) y en las categorías restantes no se obtuvo ponderación. De acuerdo a la información obtenida por las promotoras y cajeros la capacitación cumple con los objetivos propuestos. Pero, en el caso de los supervisores solo algunas veces la capacitación contribuye al logro de las metas.

Cuadro 51.

Ítem 12. ¿Las empresas que imparten los cursos son externas?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores (as)	8	50.0%	6	37.5%	1	6.3%	0	0%	1	6.3%
Supervisores	3	33.3%	3	33.3%	1	11.1%	0	0%	2	22.2%
Cajeros	11	36.7%	11	36.7%	7	23.3%	1	3.3%	0	0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

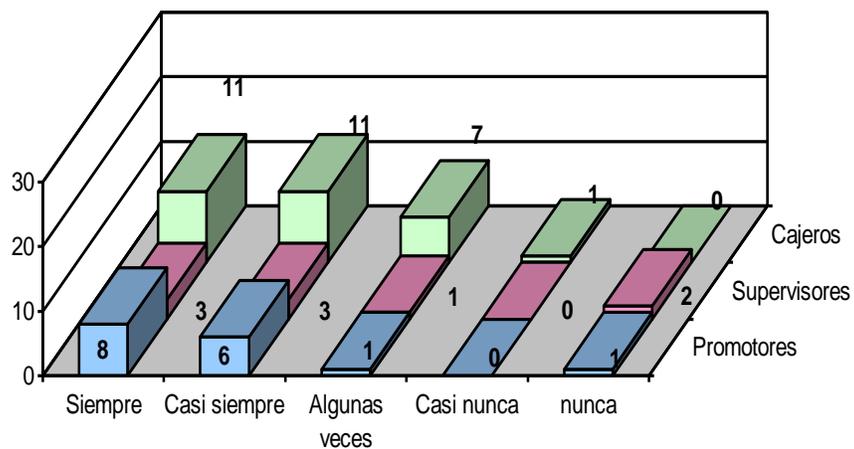


Gráfico 46. ¿Las empresas que imparten los cursos son externas?

Respecto a que si las empresas que imparten los cursos son externas: **los promotores** dicen que: siempre un cincuenta por ciento (50,0%), casi siempre un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), algunas veces un seis punto tres por

ciento (6,3%) y casi nunca no obtuvo ponderación, nunca un seis punto tres por ciento (6,3%); **los supervisores** dicen que: siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), casi siempre un treinta y tres punto tres por ciento (33,3%), algunas veces un once punto uno por ciento (11,1%), casi nunca no se obtuvo ponderación y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%), casi siempre un treinta y seis punto siete por ciento (36,7%) un , algunas veces un veintitrés punto tres por ciento (23,3%), casi nunca un tres punto tres por ciento (3,3%) y nunca no obtuvo ponderación. De acuerdo a la información obtenida en el caso de las promotoras , los supervisores y cajeros las empresas que imparten los cursos en su mayoría son externas

Cuadro 52.

Ítem 13. ¿Se utilizan empresas internas para impartir capacitación?

Personal	Alternativa de Respuesta									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Promotores	3	18.8%	6	37.5%	3	18.8%	2	12.5%	2	12.5%
Supervisores	1	11.1%	1	11.1%	4	44.4%	1	11.1%	2	22.2%
Cajeros	7	23.3%	3	10.0%	15	50.0%	2	6.7%	3	10.0%

Fuente: Información recolectada por el investigador

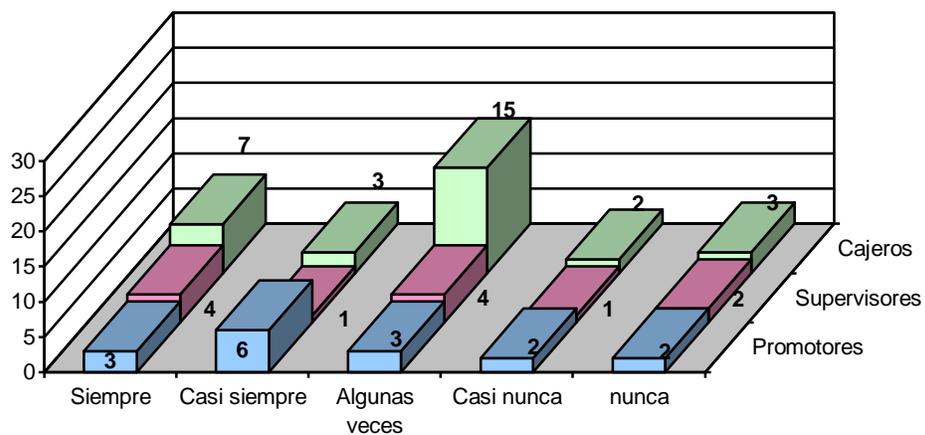


Gráfico 47. ¿Se utilizan empresas internas para impartir capacitación?

Respecto a que si las empresas que imparten los cursos son internas: **los promotores** dicen que: siempre un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), casi siempre un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), algunas veces un dieciocho punto ocho por ciento (18,8%), casi nunca un doce punto cinco (12,5%) y nunca un doce punto cinco por ciento (12,5%); **los supervisores** dicen que: siempre un once punto uno por ciento (11,1%), casi siempre un once punto uno por ciento (11,1%), algunas veces un cuarenta y cuatro punto cuatro por ciento (44,4%), casi nunca un once punto uno por ciento (11,1%) y nunca un veintidós punto dos por ciento (22,2%); **los cajeros** dicen que: siempre un veintitrés punto tres por ciento (23,3%), casi siempre un diez por ciento (10,0%) un, algunas veces un cincuenta por ciento (50,0%), casi nunca un seis punto siete por ciento (6,7%) y nunca un diez por ciento (10,0%). De acuerdo a la información obtenida, se utilizan empresas internas para impartir la capacitación solo algunas veces.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

PRESENTACIÓN

El establecimiento de las necesidades de capacitación es una tarea prioritaria de las instituciones financieras, que deben asumir, si se desean cambios trascendentes y significativos en la organización.

Los beneficios de estas acciones podrían traspasar el personal de la empresa, proyectándose y extendiéndose a la sociedad misma, quien es la receptora del producto y servicio e innovaciones. Todo ello, con una base en común: el desempeño del recurso humano, por ofrecer un servicio de calidad, con eficiencia y eficacia.

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-
07-03**

OBJETIVOS

- Determinar las necesidades de capacitación.
- Efectuar la programación de la capacitación del personal del sector Bancario.

RESPONSABLES

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Adiestramiento y Capacitación.

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-07-
03**

Fase I: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Determinar brechas entre el nivel ideal de conocimientos y la realidad del trabajador.

Pasos a seguir:

1. Revise el ideal del cargo (ver forma 1).
 2. Elija una de las técnicas que se mencionan a continuación para la recolección de la información de las necesidades de capacitación: Entrevista, cuestionario o encuesta.
- **Entrevista:** Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistado) con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos.

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-07-
03**

- **Cuestionario:** Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, línea, letra). El cuestionario puede ser de preguntas abiertas o cerradas.
 - **Encuesta:** Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.
3. Proceda a seleccionar una muestra estadísticamente válida de las personas del área de plataforma a interpelar.
 4. Aplique los instrumentos seleccionados, ya sea individualmente o reagrupando un cierto número de personas, con la ventaja de proporcionar así simultáneamente las instrucciones para el llenado de los mismos.

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-
07-03**

5. Proceda a aplicarlos:

5.1 En caso de que elija la entrevista siga las siguientes instrucciones:

- Preséntese con el entrevistado (empleados del área de plataforma), explique los propósitos de la entrevista aclarando, si es necesario el tiempo que durará.
- Plantee el concepto de necesidad de capacitación y enfatice que éstas forzosamente están relacionadas con los problemas actuales de la organización o prevén que se presenten
- Realice la entrevista al empleado (ver forma 2)
- Si se cree pertinente, según la accesibilidad del jefe, preguntar por último sobre las causas que originan los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los subordinados.
- Indique que la entrevista ha concluido y de las gracias.

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-07-
03**

5.2 En caso de que elija el cuestionario siga las siguientes instrucciones:

- Explique en el cuestionario los propósitos del mismo.
- Indique en el cuestionario en que consisten las necesidades de capacitación.
- Explique en el cuestionario que de la exactitud y veracidad de las respuestas, dependen las acciones de capacitación que se programen para el puesto.
- Aplique el cuestionario al empleado (ver forma 3)

5.3 En caso de que elija la encuesta siga las siguientes instrucciones:

- Explique en la encuesta los propósitos de la misma
- Indique en la encuesta en que consisten las necesidades de capacitación.

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

- Explique en la encuesta que de la exactitud y veracidad de las respuestas, dependen las acciones de capacitación que se programen para el puesto.
- Aplique la encuesta al empleado (ver forma 4).

6. Tabulación de los datos: Una vez recogidos los datos proceda a tabularlos.

7. Compare el ideal del cargo, con las respuestas obtenidas y tendrá una idea relativamente precisa de las necesidades de capacitación. (ver forma 1)

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

Fase II: PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Definición y Objetivos:

Una vez que se ha cumplido con el primer e indispensable paso para el planteamiento de un programa como es la determinación de las necesidades de capacitación y si después de ésta se ha constatado que el motivo principal es la escasez de capacitación, se procede a la preparación del programa formal.

Pasos a Seguir:

- 1. Preparación del Programa Formal (ver forma 5)**

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-
07-03**

- 1.1 Establezca los objetivos de la capacitación: Establecer los objetivos que se pretende alcanzar en la institución a través del programa de capacitación.
- 1.2 Nivel y Número de Participantes: Los participantes que asistirán a los cursos dentro de la institución serán de diferente nivel. El número de participantes para cada curso dentro del banco es de 25 personas.
- 1.3 Cursos a desarrollar: De acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas, se deberá establecer el número de cursos a desarrollar y su contenido.
- 1.4 Objeto de cada Curso: Establecer por cada curso sus respectivos objetivos.
- 1.5 Horario en que se van a dictar los cursos: Debido al tipo de servicio que presta la institución los cursos serán dictados fuera de la jornada de trabajo (ya sea al final de la misma o los fines de semana).

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

- 1.6 **Métodos de instrucción:** Esto lo establecerá la propia institución.
- 1.7 **Tiempo necesario :** El tiempo reglamentario establecido para cada curso será de 16 horas.
- 1.8 **Lugar :** Los cursos se dictarán en un Aula ubicada dentro del Banco acondicionada con todos los medios audiovisuales.
- 1.9 **Instructores para cada unidad:** Se utilizará personal interno del banco y en caso de no haber personas preparadas dentro de la institución se utilizaran instructores externos.
- 1.10 **Empresas didácticas:** Se utilizaran empresas didácticas externas inscritas en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE).

Departamento: Recursos

Fecha de Emisión: 10-07-

1.11 Informaciones Administrativas como: costos, consideraciones acerca de la retribución del personal inscrito en el curso de capacitación).

1.12 Fecha de comienzo y del final de cada curso.

1.13 El programa formal deberá estar listo antes del inicio de cada curso.

2. Elección y Preparación de los Instructores:

Se podrán elegir como instructores los siguientes: Se procede a evaluar cada una de las siguientes alternativas para seleccionar a los instructores: Jefes de los participantes de los cursos, expertos internos del banco, expertos externos a la institución financiera. Algunas de estas personas podrán ser elegidas como instructores.

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

3. Programación de las Sesiones de Capacitación:

- 3.1 Establezca el tiempo que durará cada sesión de capacitación, cuidando que no se alarguen mucho tiempo.
- 3.2 Establezca los períodos de descanso entre una sesión de adiestramiento y otra.
- 3.3 Luego, los especialistas del departamento de capacitación y los instructores deberán estructurar los temas en grupos.

4. Ejecución del Programa:

- 4.1 Determine el número de empleados interesados en cada Curso.

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

- 4.2 Seleccione el número de empleados de acuerdo al nivel que ocupan jerárquicamente en la organización. (en el caso de promotoras y cajeros se deben agrupar en un mismo curso)
- 4.3 Los encargados del departamento de Recursos Humanos deberán comunicar a los participantes sobre la fecha iniciación de los cursos.
- 4.4 Informe al participante el cómo, dónde y por qué debe participar en determinado curso.
- 4.5 Luego el Gerente de la Agencia o Subgerente deberá hacer una presentación donde deberá dar a conocer la importancia que tiene para la empresa el curso que se va a dictar, para así estimular a los participantes.

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

4.6 Luego se procede a impartir el curso: En el caso del área de plataforma se puede utilizar el sistema de cascada, donde en este caso :

- Se imparte el primer curso a Gerentes y Subgerentes de la agencia.
- Posteriormente cada gerente y subgerente que ha participado en el primer curso, repite esta vez como instructor, el curso a supervisores que depende de él. Los cuales a su vez en la fase sucesiva, suministran el curso a cajeros y promotoras.

5. Control o evaluación del programa (ver forma 6)

Realizar un control o evaluación tanto del personal de Plataforma que recibió el curso como de los instructores de los mismos.

Departamento: Recursos Humanos

Fecha de Emisión: 10-07-03

5.2 Llevar con respecto a los empleados una lista de las ausencias y presencias de los empleados al curso.

5.3 Señalar el grado de participación y de interés en el tema tratado.

5.4 Evaluar a los instructores (ver forma 7)

**Departamento: Recursos
Humanos**

**Fecha de Emisión: 10-07-
03**

Encuesta dirigida a promotoras

Alternativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Preguntas					
1. ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?					
2. ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?					
3. ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?					
4. ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?					
5. ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?					
6. ¿Me preocupo en prestar un buen servicio al cliente?					
7. ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?					
8. ¿ Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de					

trabajo?					
9. ¿Tengo el control ante situaciones imprevistas o estresantes?					
10. ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?					
11. ¿Poseo la capacidad para trabajar en equipo?					
12. ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?					
13. ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?					
14. ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?					
15. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?					
16. ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?					
17. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?					

Forma 1.

Encuesta dirigida a los supervisores

Preguntas	Alternativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?						
2. ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?						
3. ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?						
4. ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?						
5. ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?						
6. ¿Me preocupo en prestar un buen servicio al cliente?						
7. ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?						
8. ¿Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de trabajo?						
9. ¿Tengo el control ante						

situaciones imprevistas o estresantes?					
10. ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?					
11. ¿Poseo la capacidad para trabajar en equipo?					
12. ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?					
13. ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?					
14. ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?					
15. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?					
16. ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?					
17. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?					

Forma 1.

Encuesta dirigida a los cajeros

Alternativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Preguntas					
1. ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?					
2. ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?					
3. ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?					
4. ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?					
5. ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?					
6. ¿Me preocupo en prestar un buen servicio al cliente?					
7. ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?					
8. ¿ Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de trabajo?					
9. ¿Tengo el control ante situaciones imprevistas o					

Forma 1.

estresantes?					
10. ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?					
11. ¿Poseo la capacidad para trabajar en equipo?					
12. ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?					
13. ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?					
14. ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?					
15. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?					
16. ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?					
17. ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?					

Forma 1.

Formato de entrevista dirigida a los empleados del área de plataforma

Formular una a una las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área de plataforma que usted dirige?
- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos habilidades y actitudes de su personal?
- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
- ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
- ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas?
- ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación, y qué problemas particulares plantean?

Forma 2

Formato de cuestionario dirigida a los empleados del área de plataforma

Nombre: _____ Edad _____
Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad en la empresa _____
Formular una a una las siguientes preguntas: 1. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad (se debe incluir un listado de las tareas relacionadas con el cargo al final del cuestionario)? 2. ¿Por qué? 3. ¿En que tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto? 4. ¿Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y habilidades que considere le hacen falta. 5. ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta? 6. ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio? 7. ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos? 8. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la compañía?

Forma 3

Encuesta dirigida a los empleados del área de plataforma

Nombre: _____ Edad _____ Fecha: _____
Antigüedad en el puesto: _____ Grado de Instrucción: _____
1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa? Sí _____ No _____ No sé _____
2. ¿Por qué?
3. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participantes? Sí _____ No _____ No sé _____
4. ¿Por qué?
5. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe? Sí _____ No _____ No sé _____
6. ¿Cómo considera globalmente su desempeño? Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____
7. ¿Por qué?
8. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente? Sí _____ No _____ No sé _____
9. ¿En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa?
10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?
11. ¿Con Cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?
12. ¿Cree usted que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área mejore? Sí _____ No _____ No sé _____
13. ¿Cuáles, en caso de respuesta afirmativa?
14. ¿Está dispuesto a participar próximamente en algún curso? Sí _____ No _____ No sé _____
15. ¿Por qué?

Forma 4.

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS CURSOS

Cursos de capacitación para supervisores, cajeros y promotoras												
Contenido de los cursos	Nivel – Número de participantes			Duración horas		lugar			Sección de trabajo	Puesto de trabajo	Numero de personas	Observaciones
	Medio inferior	Medio	Medio superior	Tiempo parcial	Tiempo pleno	Empresa	Otros Locales Sdad	Terceros				

Forma 5

Evaluación de los programas de capacitación

Preguntas	Alternativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿La capacitación contribuye al logro de las metas del Banco?						
2. ¿La capacitación se relaciona con las actividades que usted debe realizar en su cargo?						
3. ¿La capacitación ha sido de ayuda para su carrera dentro de la organización?						
4. ¿Los cursos que ha recibido han contribuido con sus metas personales?						
5. ¿Existe normativa dentro de la empresa para la programación de los cursos?						
6. ¿A los cursos asisten participantes que tienen un nivel similar?						
7. ¿Los cursos que ha recibido han sido relevantes para el desenvolvimiento de su cargo?						
8. ¿Los temas tratados en los cursos son de total aplicación y utilidad para su trabajo?						
9. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación?						
10. ¿Cree usted que la capacitación recibida se adecua a las necesidades reales de capacitación?						
11. ¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?						
12. ¿Las empresas que imparten los cursos son externas?						
13. ¿Se utilizan empresas internas para impartir capacitación?						

Forma 6.

Evaluación de los Instructores y del curso

Nombre del curso: _____	
Nombre del expositor: _____	
Fecha: _____	Duración _____
1. ¿Cuáles fueron sus expectativas sobre el curso?	
2. ¿Se cumplieron sus expectativas en un	100% () 80% () 40% () 60% ()
3. ¿El contenido del curso lo encontró Excelente () Satisfactorio () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué? _____	
4. Las aportaciones que adquirió en este curso ¿las considera aplicables a su trabajo? SI () NO () ¿Por qué? _____	
5. el manejo del instructor sobre el tema ¿ como le pareció Excelente () Satisfactorio () Bueno () Regular () Malo () ¿Tiene alguna sugerencia? _____	
6. el material: Muy Adecuado () Poco Adecuado: () Adecuado () Totalmente Inadecuado ()	
7. Considera que las técnicas empleadas fueron: Muy Adecuado () Poco Adecuado: () Adecuado () Totalmente Inadecuado ()	
8. El lugar Excelente () Satisfactorio () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué? _____	
9. El horario: Excelente () Satisfactorio () Bueno () Regular () Malo () ¿Por qué? _____	

Formato 7

CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos se puede concluir que:

Según la información obtenida de las descripciones de los cargos y de los instrumentos aplicados se concluyó que:

- Los cajeros, deben poseer conocimientos esenciales en productos y servicios financieros, manejo del sistema finesse, normas y procedimientos de caja, cuadros de caja y remesas, valor nominal del dinero, manejo y uso de Sharp. Además deberán tener las siguientes habilidades: Preocupación por el orden y calidad., búsqueda de información, motivación al logro, orientación de servicio al cliente, conocimiento organizativo, relaciones interpersonales, autocontrol, comunicación, trabajo en equipo, comprender la dinámica del área de taquilla, y deberán tener destrezas visuales para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas; Manuales para movimiento de manos al contar el dinero, operar maquinas calculadoras , contadora y limpiadora de billetes; y de tacto para detectar billetes falsos.
- Las promotoras, deben tener conocimientos esenciales en productos y servicios financieros, impuesto sobre la renta, generales de banca (cargo, abono, concepto de fondos nacionales), cámara de compensación, impuesto sobre la renta, cruce de cuentas en las notas de débito y crédito, del área de prueba., condiciones de cuenta, sistemas Finesse y del Siaf.. Al mismo tiempo deberán poseer habilidades: Orden y calidad, búsqueda de Información respecto a los servicios que el banco le ofrece al cliente, orientación de Servicio al cliente y a los compañeros de trabajo, conocimiento organizativo, comprender la dinámica del área de Plataforma, autocontrol, relaciones Interpersonales, y deberán tener destrezas para operar maquinas calculadoras, terminal, contadora de billetes.

- Los supervisores operativos, deben poseer conocimientos: en Generales de banca (cargo, abono, tasa de interés), cámara de compensación, Impuesto sobre la renta, cruce de cuentas en las notas de débito y crédito, generales del área de prueba, condiciones de cuenta, sistemas Fineses y del SIAF, servicios y productos financieros. Además deberán tener las siguientes habilidades: Orden y calidad, búsqueda de Información respecto a los servicios que el Banco le ofrece al cliente, orientación de servicio al cliente y al personal que supervisa, comprender la dinámica del área de Plataforma, dirección de personal, autocontrol, trabajo en equipo, comunicación efectiva y relaciones Interpersonales y deberán tener destrezas para operar máquinas calculadoras, terminales financieros y el sistema Microsoft Office.
- El proceso actual desarrollado por el Banco Sofitasa para la programación de la capacitación presenta una serie de deficiencias desde sus primeras etapas ya que según información obtenida, la capacitación impartida no se adapta a las necesidades reales de los cargos, ya que muchos de los cursos impartidos no son relevantes para el desempeño del cargo ni se relacionan con las actividades que el empleado debe realizar en su cargo,
- Los temas tratados durante la capacitación no son de total utilidad y aplicación para el trabajo que desempeña al trabajador y al mismo tiempo a los cursos asisten participantes de todos los niveles.
- Los programas de adiestramiento no son evaluados una vez culminados, con los propios empleados que son los participantes e interesados en la capacitación.

RECOMENDACIONES

Tomando como punto de partida las conclusiones anteriores se recomienda al Banco Sofitasa:

- En el momento de la programación de la capacitación se determinen muy bien las necesidades reales del personal de acuerdo a la metodología propuesta disminuyendo así la posibilidad de pérdida en el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.
- El recurso humano es de gran importancia en cualquier organización, ya que es la fuerza productiva en potencia, por esto se debe procurar que los programas de capacitación sean de total aplicación y utilidad para el trabajo que desempeña el trabajador.
- Que los cursos impartidos se relacionen con las actividades que el empleado debe realizar en su cargo.
- Que a los cursos asistan participantes que tengan un nivel similar dentro de la institución.
- Una vez aplicados los programas de capacitación, se debe realizar de inmediato una evaluación de todo el proceso de capacitación impartido, a través de la aplicación ya sean de cuestionarios o entrevistas con el personal participante de los cursos para ver si se cumplieron con los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, G., Fernando L. (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño (5° ed.). México. Editorial Trillas, S.A.

CANONIEL, Aldo (1983). Adiestramiento y Formación de Personal. Bilbao. Ediciones Deusto, S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5° ed.). Brasil. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

DESSLER, Gary. (1996). Administración de personal. (1° ed.). México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

FERNANDEZ, Guadalupe y CUBEIRO, Juan C (1996). Competencias Gerenciales. España. Ediciones Deusto, S.A.

HERNÁNDEZ S., Roberto. (1998). Metodología de la Investigación. (2° ed.). México. Mc Graw

LARRAÑAGA, Juan C. y GONZALEZ, Margarete. (1996). Planificación y control de entretenimiento. Caracas. IESA. (Centro de desarrollo gerencial).

MENDOZA, N., Alejandro. (1998). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo (4° ed.). México. Editorial Trillas, S.A.

NOE, H., Robert y Mondy, Wayne R. (1997). Administración de Recursos Humanos. (1° ed.). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

PINTO, P. Roberto. (2000). Planeación estratégica de capacitación. (1° ed.). México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.

RAE, Leslie. (1994). Manual de formación de personal. (1° ed.). Madrid-España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

RUE, W., y Byars LL., (1994). Administración de Recursos Humanos. (1° ed.). México. Editorial Hispanoamericana, S.A.

SABINO, P. (1992). Metodología de la Investigación. Venezuela. Caracas. Ediciones CO – BO.

SALKIND, Neil J. (1998). Métodos de Investigación. (3° ed.). México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). Manual de trabajo de grado. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA

Dicho estudio fue llevado a cabo en el Banco Sofitasa (Agencia principal), mediante una entrevista realizada Lic. Mariela Omaña (Gerente de Recursos humanos) con el fin obtener información acerca de los programas de capacitación y atención de necesidades que se llevan a cabo dentro de la institución. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

¿Cómo se determina las necesidades del personal de la institución?

¿Cuál es la metodología utilizada para determinar las necesidades de capacitación?

¿En que tiempo o fecha se aplica la metodología utilizada?

¿Qué programas de capacitación se aplican actualmente dentro de la institución?

UNIVERSIDAD CATÓLICA



DEL TÁCHIRA

Encuesta Dirigida al personal de Plataforma (Promotoras, Cajeros y Supervisores)

Instrucciones: Este cuestionario es de carácter confidencial, por favor responda con la mayor sinceridad posible ya que su información será utilizada para el desarrollo de un trabajo de grado en la Universidad Católica del Táchira.

Preguntas	Alternativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.- ¿En el momento de realizar mi trabajo mantengo el orden y la calidad?						
2.- ¿Me apego a las normas y procedimientos establecidos para la realización de mi trabajo?						
3.- ¿Es necesario para el desempeño de mi cargo obtener información acerca de los servicios que el banco le ofrece al cliente?						
4.- ¿Busco realizar mi trabajo de la mejor manera cada día?						
5.- ¿Busco sobresalir en el trabajo que realizo, por encima de mis compañeros?						
6.- ¿Me preocupo en prestar un buen servicio al cliente?						
7.- ¿Requiero la capacidad de comprender la dinámica del área de plataforma?						
8.- ¿Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis superiores y compañeros de trabajo?						
9.- ¿Tengo el control ante situaciones imprevistas o estresantes?						

10.- ¿Mantengo una buena comunicación con mis superiores y compañeros de trabajo?					
11.- ¿Poseo la capacidad para trabajar en equipo?					
12.- ¿Tengo iniciativa para buscar mejores resultados en mi trabajo?					
13.- ¿Tengo a mi cargo la supervisión y manejo de otras personas?					
14.- ¿En mi cargo necesito la habilidad para persuadir y convencer a los clientes sobre los servicios que el banco ofrece?					
15.- ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer destrezas manuales para operar máquinas calculadoras y terminales financieras?					
16.- ¿Requiero la destreza para manejar máquinas contadoras y limpiadoras de billetes para desempeñar mi cargo?					
17.- ¿Para ejercer mi cargo necesito poseer la destreza visual para detectar billetes falsos y lecturas de pantallas administrativas?					

UNIVERSIDAD CATÓLICA



DEL TÁCHIRA



Banco Universal

LISTA DE COTEJO

Instrucciones: Este cuestionario es de carácter confidencial, por favor responda con la mayor sinceridad posible ya que su información será utilizada para el desarrollo de mi trabajo de grado

Usted posee conocimientos sobre:	Marque con una (X)	
	Si	No
• Cámara de Compensación.		
• Del Area de Prueba.		
• Impuesto Sobre la Renta		
• Generales de Banca.		
• Cruce de Cuentas en las Notas de Débito y Crédito.		
• Condiciones de Cuenta.		
• Servicios y Productos Financieros.		
• Sistema Finesse.		
• Sistema Siaf.		
• Normas y Procedimientos de Caja.		
• Cuadros de Caja.		
• Remesas.		
• Valor Nominal del Dinero.		
• Manejo y Uso de Equipos de Computación		
• Cargo.		
• Abono.		
• Fondos Nacionales.		



DEL TÁCHIRA

**Encuesta Dirigida al personal de Plataforma
(Promotoras, Cajeros y Supervisores) del Banco Sofitasa**

Instrucciones: Este cuestionario es de carácter confidencial, por favor responda con la mayor sinceridad posible ya que su información será utilizada para el desarrollo de un trabajo de grado de la Universidad Católica del Táchira.

Alternativas Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.- ¿La capacitación contribuye al logro de las metas del Banco?					
2.- ¿La capacitación se relaciona con las actividades que usted debe realizar en su cargo?					
3.- ¿la capacitación ha sido de ayuda para su carrera dentro de la organización?					
4.- ¿Los cursos que ha recibido han contribuido con sus metas personales?					
5.- ¿Existe normativa dentro de la empresa para la programación de los cursos?					
6.- ¿A los cursos asisten participantes que tienen un nivel similar?					
7.- ¿Los cursos que ha recibido han sido relevantes para el desenvolvimiento de su cargo?					
8.- ¿Los temas tratados en los cursos son de total aplicación y utilidad para su trabajo?					
9.- ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación?					
10.-¿Cree usted que la capacitación recibida se adecua a las necesidades reales de capacitación?					
11.-¿La capacitación cumple con los objetivos planteados?					
12.-¿Las empresas que imparten los cursos son externas?					
13.-¿Se utilizan empresas internas para impartir capacitación?					

