



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN
DE LOS CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE
GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2016**

AUTORA:

OJEDIS DUME GÉNESIS LEONOR

TUTOR:

PHD. GOMEZ RODRIGUEZ VICTOR GUSTAVO

GUAYAQUIL, ECUADOR



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que se ha analizado el proyecto de investigación con el tema:
**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS
CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE GUAYAQUIL EN EL
PERIODO 2016**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere ¿Cómo influyen las falencias del proceso de formación en el desempeño laboral de los cajeros del Banco Bolivariano de Guayaquil en el periodo 2016?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Ojedis Dume Génesis Leonor**

Tutor: **PHD. GOMEZ RODRIGUEZ VICTOR GUSTAVO**

AUTORÍA NOTARIADA

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO de la carrera Administración de empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autora:

.....
Ojedis Dume Génesis Leonor

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primero a Dios por darme diariamente la fortaleza, paciencia y sabiduría de que todo es posible con fe y a mis padres por el apoyo incondicional que siempre me han brindado ya que gracias a los sacrificios de ellos tengo la posibilidad de continuar mis estudios con perseverancia, dedicación y amor; su apoyo y paciencia han sido fundamental en todos los aspectos de mi vida por esto son mi gran admiración y fortaleza diaria.

El apoyo moral por parte de mi hermano ha sido de gran importancia para seguir adelante y lograr lo que me he propuesto. A ellos les debo lo que soy, gracias a sus consejos y motivación que me dieron entusiasmo para seguir estudiando, comprobando que con la Bendición de Dios, amor y optimismo todo es posible.

Ojedis Dume Génesis Leonor

C.C. 0929318905

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien guía diariamente mi vida para vencer las adversidades en los momentos de dificultad, así como los de felicidad por bendecirme una vez más dándome esta oportunidad de poder culminar una de mis tantas metas por cumplir .

Mis agradecimientos a mis padres, y a mi querido hermano por darme su apoyo incondicional para lograr que este trabajo llegue a una culminación .A mis estimados profesores a lo largo de la carrera que me ofrecieron sus conocimientos ya que no solo son educadores, también son consejeros dispuestos a escuchar y a dar lo mejor a sus alumnos. A mis compañeros de estudios que han formado parte de mi vida profesional, le agradezco por sus ánimo. Y sobre todo a esta institución educativa, la cual se llama Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, por su excelente calidad académica, por darme la oportunidad de formar parte de ella y de vivir experiencias muy gratas.

Ojedis Dume Génesis Leonor

C.C. 0929318905

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
CARÁTULA.....	i

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA NOTARIADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del problema	1
1. Ubicación en un contexto	1
1.1 Situación Conflicto	2
1.2 Causas del problema y consecuencias	2
1.3 Delimitación del problema.....	3
1.4 Formulación del problema	3
1.5 Variables de Investigación.....	3
1.6 Evaluación del Problema	4
1.7 Objetivos.....	5
1.7.1 Objetivo General.....	5
1.7.2 Objetivos Específicos	5
1.8 Justificación e Importancia.....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÒRICO	8
2. Fundamentación teórica	8
2.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 Antecedentes referenciales	11
2.2.1 Pedagogía del trabajo.....	11
2.2.2 Relación entre la formación por el puesto y el desempeño del trabajador	14
2.2.3 La gestión del recurso humano y la formación del personal	15

2.2.4 La formación en la empresa. Elementos y tipos de formación.....	17
2.2.5 Tipos de Formación	19
2.2.6 Objetivos y Definiciones de la formación	20
2.2.7 Objetivos de la formación para el puesto de trabajo	22
3. Fundamentación Legal	22
4. Variables de la investigación	26
4.1 Variable independiente: Falencias del proceso de formación	26
4.2 Variable dependiente: Desempeño laboral.	26
5. Definiciones Conceptuales.....	26
CAPÍTULO III.....	27
METODOLOGÍA.....	27
6. Diseño de investigación.....	38
6.1 Tipos de Investigación	38
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
6.2.1 Población.....	39
6.2.2 Muestra.....	40
7. Técnica e Instrumento de la investigación.....	42
7.1 Diagnóstico de las necesidades de formación de los Cajeros del Banco Bolivariano.....	42
7.2 Formato De Encuesta.....	42
CAPÍTULO IV	46
PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE GUAYAQUIL	46
8. Propuesta del procedimiento para determinar las necesidades de formación de los cajeros.....	47
8.1Etapas del procedimiento que se va a aplicar	47
Eta 1. Análisis del área de caja de la institución.....	47
Eta 2. Analizar los resultados del desempeño de los cajeros del Banco Bolivariano para definir necesidades de formación.	48
Eta 3. Identificar las debilidades que se presentan en la escuela de caja para el proceso de formación.....	49
Análisis de los resultados.	50

Etapa 4. Definir estrategias positivas para el proceso de formación en atención a las necesidades y debilidades detectadas.	57
Etapa 5. Establecer el objetivo de este proceso de formación.	57
Etapa 6. Proponer un plan de mejora a la formación actual que reciben los cajeros.	57
Desarrollo de Preguntas	58
Características principales de la mejora propuesta para la formación de los Cajeros del Banco Bolivariano.	58
8.2 Descripción de la propuesta del plan de mejora	59
Etapa 7. Retroalimentación y evaluación de la implementación de la mejora propuesta.....	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXO	67

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro 1 Plantilla de trabajadores de Matriz.....	29
Cuadro 2 Principales Productos y Servicios.....	30
Cuadro 3 Principales Proveedores y Clientes.....	32
Cuadro 4 Principales Competencias.....	32
Cuadro 5 Descripción del proceso de estudio.....	33
Cuadro 6 Análisis Económico o Financiero.....	34
Cuadro 7 Indicadores de Liquidez y Rentabilidad.....	35
Cuadro 8 Población total de Cajeros.....	40
Cuadro 9 Desenvolvimiento en el puesto de Trabajo.....	50
Cuadro 10 Conocimientos en base a sus Funciones.....	50
Cuadro 11 factores que inciden en la motivación.....	51
Cuadro 12 Relación con el jefe operativo.....	51
Cuadro 13 Herramientas para su puesto de trabajo.....	52
Cuadro 14 Nivel de Satisfacción de Conocimientos.....	52
Cuadro 15 Vía más útil considerada para la formación.....	53
Cuadro 16 Definición de las funciones de su área.....	53
Cuadro 17 Desempeño deseado	54
Cuadro 18 Objetivos de superación.....	54
Cuadro 19 Conocimientos del sistema del área.....	55
Cuadro 20 Conocimientos sobre ley de Cheques.....	55
Cuadro 21 Propuesta del Plan de Mejora.....	56
Cuadro 22 Desarrollo de preguntas.....	58
Cuadro 23 Plan de Mejora.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Gráfico 1 Estructura Organizativa.....	28
Gráfico 2 Análisis Económico y Financiero.....	34
Gráfico 3 Esquema de Ishikawa.....	47



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: **Tecnóloga en
Administración de Empresas.**

Tema

**“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS
CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE GUAYAQUIL EN EL
PERIODO 2016”**

Autora: Ojedis Dume Génesis Leonor

Tutor: PHD. GOMEZ RODRIGUEZ VICTOR GUSTAVO

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto: implementar la “propuesta de plan de mejora en el Proceso de Formación” para la Institución Financiera “Banco Bolivariano” de la ciudad de Guayaquil con el propósito de generar eficiencia en el desempeño de las funciones de sus cajeros, Consecuencia principal de lo mencionado anteriormente, es la falta de conocimientos y práctica que genera retraso en el desempeño de las funciones de los colaboradores, por lo cual se recopiló los datos necesarios para el desarrollo del tema. El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva, explicativa y correlacionar. La técnica utilizada en la investigación, fue la del Brainstorming y también fue utilizada la encuesta la cual tuvo como objetivo principal estudiar las principales necesidades que presenta el cajero en su puestos de trabajo, en donde se consideró a la Formación como la más importante, los resultados se presentan mediante un Esquema de Ishikawa y la interpretación en cuadros. Los beneficiarios del presente estudio, son los clientes y el personal del área de caja y la institución financiera.

Institución

Formación

Desempeño

Colaboradores



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: **Tecnóloga en
Administración de Empresas.**

Tema

**“PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS
CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE GUAYAQUIL EN EL
PERIODO 2016”**

Autora: Ojedis Dume Génesis Leonor

Tutor: PHD. GOMEZ RODRIGUEZ VICTOR GUSTAVO

ABSTRACT

The purpose of this research is to implement the "proposal for an improvement plan in the Training Process" for the "Banco Bolivariano" Financial Institution of the city of Guayaquil with the purpose of generating efficiency in the performance of the functions of its employees, The main consequence of the aforementioned is the lack of knowledge and practice that generates a delay in the performance of the functions of the collaborators, for which the necessary data for the development of the subject were compiled. The type of research that was carried out was descriptive, explanatory and correlate. The technique used in the research was the Brainstorming and the survey was also used which had as main objective to study the main needs that the cashier presents in his work, where the training was considered as the most important, the Results are presented by an Ishikawa Scheme and the interpretation in tables. The beneficiaries of the present study are the clients and staff of the cashier area and the financial institution.

Institution

Training

Performance

Employees

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

1. Ubicación en un contexto

Para las empresas uno de los recursos más valiosos es el Talento Humano, por esto la necesidad de invertir en ellos al brindarles la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades de forma continua para mejorar su desempeño.

La formación del personal debe ser prioridad en las empresas, si se incrementa los conocimientos del talento humano y aprovechamos sus habilidades, tendremos como resultado el incremento de la productividad y eficiencia de la empresa, al respecto el autor (Chiavenato, 1988) afirma que “La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio”.

El proceso de formación es indispensable para mejorar continuamente las actividades laborales, teniendo como objetivo principal implantar mejores formas de trabajo, además de preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.

Los especialistas afirman que muchas empresas no tienen una apropiada formación de su personal, por tal motivo al momento de realizar las respectivas evaluaciones de su desempeño no existe una estimación del potencial de desarrollo de sus trabajadores.

Constituye entonces una necesidad el mejorar el desempeño laboral cambiando actitudes, aumentando habilidades y conocimientos teniendo como meta mejorar el desempeño futuro de los empleados del Banco Bolivariano de Guayaquil.

1.1 Situación Conflicto

El Banco Bolivariano de Guayaquil, una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de los clientes personales y corporativos de forma eficiente.

Desde el punto de vista de la investigadora de este proyecto ha notado que el proceso de formación para el área de Caja de la empresa es brindado de forma teórica, cuando en realidad lo que necesitan los Cajeros es la práctica teniendo en cuenta que ellos deben tener un excelente desempeño laboral para la comodidad de sus clientes en ventanilla, por ende hemos notado las dificultades ahora mencionadas.

1.2 Causas del problema y consecuencias

Tiempo de espera excedido en cola	Clientes insatisfecho
Falta de rapidez al momento de realizar las transacciones.	Aglomeración de clientes

Se realizan errores al momento de que el cajero realiza sus transacciones.	Desconcentración en el puesto de trabajo
Dificultades para adaptarse y entender el trabajo.	Falta de conocimientos de su labor ante el cliente.

1.3 Delimitación del problema.

CAMPO: Reclutamiento y selección del personal

AREA: Proceso de Formación

ASPECTO: Desempeño laboral

CONTEXTO: Banco Bolivariano de Guayaquil

PERIODO: 2016

1.4 Formulación del problema

¿Cómo influyen las falencias del proceso de formación en el desempeño laboral de los cajeros del Banco Bolivariano de Guayaquil en el periodo 2016?

1.5 Variables de Investigación

Variable independiente: Falencias del proceso de formación

Variable dependiente: Desempeño laboral

1.6 Evaluación del Problema

El tema se basa en una propuesta de mejora del proceso de formación de los cajeros del grupo financiero Banco Bolivariano situado en la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas en el presente año 2016, considerando que la formación es una excelente oportunidad en toda empresa tanto en el ámbito profesional así como personal para adquirir el desarrollo de conocimiento y nuevas habilidades. Esta propuesta tiene como idea principal dar a conocer que la formación es una inversión con alto índice de compensación para la empresa. Teniendo como objetivo el optimizar el desempeño de la labor diaria que realizan los cajeros de esta institución. (Alles, 2009) Afirma que dicho proceso considera los intereses de la organización y las competencias de los individuos. Generando en las personas una mayor actitud para el logro de un desempeño exitoso en su trabajo. El problema que se desea resolver Es ¿Cómo influyen las falencias del proceso de formación en el desempeño laboral de los cajeros del Banco Bolivariano de Guayaquil en el periodo 2016? Basado en esta pregunta con el objetivo general antes mencionado, se generan los objetivos específicos para poder lograr el cumplimiento del mismo en los cuales se plantea principalmente en realizar un diagnóstico de las necesidades que presentan los cajeros en el puesto de trabajo y en la formación actual que estén recibiendo ,para luego de esto dar a conocer el plan de mejora .La presente investigación está estructurada en tres iv capítulos en el primero se da a conocer la problemática y posible solución ,en el segundo los fundamentos teóricos del objeto de estudio en donde se realizó una bibliográfica acerca de temas actualizada de acuerdo a la temática en el tercer capítulo se da a conocer la metodología y técnicas de investigación que se utilizaran y finalmente en el capítulo iv se realiza la interpretación y los análisis de resultados de trabajo.

Para este trabajo se utilizaran procedimientos y métodos entre los más destacados es el de la encuesta y el análisis de la información que se recepte. Este plan de mejora contribuye a la preparación teniendo en

cuenta la gestión estratégica de la institución. Según (Jimenez, 1996) es importante que se realicen actividades como:

- Obtener, motivar y desarrollar los recursos humanos que la Institución necesita para poder lograr los objetivos establecidos hacia el futuro para mejores competencias laborales.
- Crear una cultura de empresa lo cual permite la integración de todos los colaboradores en una comunidad generando interés, con unas metas y valores compartidos que sean relevantes, coherentes y sobre todo que brinden motivación importante a su empeño y dedicación en el puesto laboral.

En la actualidad para que la administración del recurso humano pueda funcionar de forma correcta deben incluir sistemas de capacitación esto se convierte en la clave para que el personal tenga competencias con las funciones que realiza a diario, consolidando de forma humanitaria y con compromiso las relaciones que mantiene en su empresa.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de formación, para optimizar el desempeño laboral de los Cajeros del Banco Bolivariano de Guayaquil en el periodo 2016.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente aspectos relacionados al proceso de Formación en función al desempeño laboral.
- ✓ Diagnosticar el proceso de Formación actual de la empresa.
- ✓ Proponer un plan de mejora para el proceso de formación.

1.8 Justificación e Importancia

Actualmente, la mayoría coincidimos en la importancia de la Formación para el desarrollo de los trabajadores con el fin de mejorar sus conocimientos teóricos o prácticos, sus destrezas, competencias y/o cualificaciones.

Para poder desarrollar la presente investigación es necesario saber el modo en el que afecta, el mal desempeño laboral de los cajeros del Banco Bolivariano al brindar sus servicios y la insatisfacción del cliente.

Como primera variable tenemos el proceso de formación en donde se han manifestado el principal problema de este trabajo debido a que el proceso actual de la empresa no está siendo útil para los cajeros ya que este se centra en dar a conocer los fundamentos teóricos de la institución y no se centra en la práctica de labor que se realiza en el puesto de trabajo.

Este proyecto tiene implicación práctica se centrará en determinar cuáles son las necesidades que presentan los cajeros del Banco Bolivariano en su puesto de trabajo contribuyendo al proceso de formación actual con un plan de mejora, para aumentar el desempeño de sus empleados y de este forma obtener una mayor satisfacción del cliente.

La propuesta es de utilidad metodológica se enfocara en los tipos de investigación descriptivo, explicativo y correlacionar las técnicas de la investigación será el de la observación (simple y experimental) y la encuesta. Esta investigación se centra primordialmente en implementar la práctica en el proceso de formación, implementando las herramientas necesarias con el fin de generar en los cajeros del Banco Bolivariano un óptimo desempeño. Ya que el desarrollo de la empresa depende del personal con el que este contando y de una buena administración.

Los beneficiarios de este plan de mejora será el grupo financiero Banco bolivariano de Guayaquil, el personal con el que cuenta actualmente y los posibles postulantes al cargo de esta forma se brindara a los usuarios de

la institución servicios más rápidos y eficientes siendo esto muy gratificante para ellos.

Por ello de un punto de vista práctico se considera importante y esencial el desarrollo del tema “propuesta de mejora al proceso de formación de los cajeros del Banco Bolivariano en la ciudad de Guayaquil del periodo 2016 provincia del Guayas”.

Es factible realizarlo ya que es un tema de actualidad y de gran interés social, puesto que la formación es y será un tema de gran importancia además causa un impacto nacional .La relevancia social está relacionada con el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” así como también lo indica el objetivo 9.5 (Desarrollo, 2013-2017)“fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral” Se escogió estos objetivos del Plan del Desarrollo del Buen Vivir lo cual garantiza sobre la justicia e igualdad en las condiciones laborales.

La información utilizada en este proyecto permitirá mejorar la situación actual de la institución debido a la consulta con personas capacitadas y que gozan de gran conocimiento de acuerdo al tema y utilizando las herramientas y técnicas necesarias haciendo que esta propuesta sea de total ejecución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2. Fundamentación teórica

2.1 Antecedentes Históricos

En este nuevo milenio, las empresas han entrado en una nueva forma de hacer negocios ya que prevalece la unificación de principios y nuevos procesos productivos, sin importar que la empresa sea del mismo sector o esta pertenezca a otro país, por esto en la actualidad existen nuevas formas de gestión de competencia que funcionan con éxito porque simplemente es cuestión de realizar pequeños cambios para adaptarse y realizar las actividades necesarias en su entorno. De esta forma las empresas alcanzan un nivel de unificación global.

Sin embargo con lo antes mencionado se debe tener en cuenta que el equipo o directivos que conforman la empresa deben tener claro cuál es el entorno de la empresa, y cuál sería la posible evolución de la misma, luego de esto se realizaran actividades innovadores y toma de decisiones importantes para la organización para poder alcanzar metas futuras.

¿Pero quién hace posible esto?, ¿Quiénes son las personas encargadas del desarrollo de una organización? Los pilares fundamentales de una empresa son los trabajadores o empleados, por esto es importante tener un buen equipo de trabajo y a la vez invertir en ellos , desarrollando sus

habilidades y hacer que su nivel de competencia se mas alto para adaptarse a cambios continuos.

Por esta razón, la tendencia de la gestión de competencia y la del recurso humano ha evolucionado de forma muy rápida lo cual es una ventaja muy competitiva en este nuevo milenio.

Las organizaciones están conformadas por el Talento humano y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Constituye entonces el medio más importante para alcanzar los objetivos.

Sin embargo la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros es primordial.

Para (Jackson, 2008, pág. 63) “el capital intelectual refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyan a la organización. Por ejemplo, una empresa con elevado capital intelectual puede tener técnicos y empleados investigadores capaces de crear nuevos dispositivos, elaborar fórmulas farmacéuticas que pueden ser patentadas, o desarrollar nuevos software para usos especializados”.

Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad y eficiencia de su servicio y productos, que son los resultados esperados.

De allí cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios; por lo tanto, no se debe ver como un gasto sino como una inversión, ya que en muchas organizaciones tanto públicas como privadas no es considerada, justificando que si invierte en capacitarlo luego se van o exigirá mejor sueldo. La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa.

El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa siempre será el factor humano. Si la empresa estimula al trabajador a mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la su desempeño en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. Cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, mejorando el desempeño futuro de la misma organización.

En consecuencia, la respuesta de exitosos talentos humanos es el excelente desempeño laboral que se observe en su puesto. Sin embargo esto se lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Para la autora (Benavides, 2002) las competencias son “comportamientos y destrezas visibles el colaborador aporta en su puesto de trabajo para cumplir con sus labores o funciones de manera eficiente y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales están proyectadas alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales incluyen discriminarse y usarse de conformidad con los metas establecidas en una organización”.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra fundamental para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad mucho interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son de gran importancia para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta en ocasiones cuando vemos un empleado distraído o con menos

concentración en el puesto de trabajo debemos tomar mucha atención ya que puede ser perjudicial tanto para la empresa como para el mismo.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar siempre va hacer necesaria tanto en el ámbito personal como laboral.

En definitiva, este proceso busca a mejorar a corto o largo plazo el desempeño en las actividades a las que se esté dedicando el empleado permitiendo aumentar las habilidades del mismo tanto para el cargo actual como para cargos futuros.

2.2 Antecedentes referenciales

2.2.1 Pedagogía del trabajo

- **Pedagogía laboral, formación en el puesto del trabajo**

Desde el punto de vista de la Pedagogía laboral, aborda estrategias que permiten brindar al trabajador formación necesaria y permanente para su desarrollo profesional lo cual ayuda a establecer una relación entre la educación y el mundo del trabajo.

Actualmente las empresas requieren que sus empleados obtengan una Formación y capacitación segura para que se desenvuelvan en un ambiente altamente dinámico, para esto se requiere un grupo de buenos instructores para conservar la esencia de la organización y la cultura organizacional de la misma.

La formación en el puesto de trabajo es una de las vías más viables para el desarrollo de las competencias profesionales de los empleados sobre todo si vivimos en un mundo muy cambiante, se debe actualizar los conocimientos de forma permanente cambiando procesos de formación formal e informal.

- **Características y particularidades**

El aprendizaje laboral presenta tres características básicas que reflejan la importancia en el desarrollo de los trabajadores.

- Una vía Formativa que tiene relación entre el mundo productivo y los establecimientos de formación, es decir, las ofertas formativas más cercanas a la organización y de mayor eficacia para la inserción laboral.
- La autoformación durante un periodo determinado en el mismo lugar de trabajo teniendo contacto con las herramientas y equipos utilizados en los procesos reales, sobre todo estando en contacto con los valores y cultura de la organización.
- La práctica en el puesto de trabajo esto se considera muy importante porque es un proceso de adaptación que sitúa al trabajador en una situación muy competitiva para integrarse a la empresa.

Es importante poner en marcha planes ambiciosos de formación, con objetivos de aprovechamiento precisos, pero la realidad en el puesto de trabajo impide la puesta en práctica de lo aprendido, es decir se aprende bien los contenidos teóricos pero con el tiempo se desvanecen.

- **Modelos de formación en el puesto**

Existen modelos de formación el primero se sitúa en conseguir que los conocimientos se lleven al puesto de trabajo y a los resultados con el objetivo de ver cambios positivos en los empleados.

Establecer una coalición necesaria entre los directivos, los formadores y los empleados de la organización ninguno de ellos debe estar ausente el proceso de formación, la función de ellos no termine al despedir a los participantes del curso, al contrario debe existir nuevas relaciones establecidas y intercambio de valores y objetivos personales para el desarrollo de la empresa.

Las barreras a las transferencias del aprendizaje estas impiden que la formación se aplique y produzca cambio y resultados, esto conlleva a realizar otros planes formativos y actuar de otro modo.

Otros de los pasos importantes es vincular la función de la persona encargada de los RR.HH. con la dirección estratégica de la organización. esto llevará a una mejor identificación de necesidades obteniendo mejores soluciones formativas.

También se debe tener en cuenta la prevención de la regresión de la formación caso contrario estaremos perdiendo la oportunidad de realizar bien nuestra labor en el puesto de trabajo y no se incrementara el prestigio de la formación que hemos obtenido.

Otro de los modelos que desde mi punto de vista es importante es el de la **formación dual**, este es un sistema de aprendizaje aplicado en muchos países este sistema consiste en que el trabajador cumpla con sus horas laborales y luego de esto tendrá horas de estudio en donde se le brindará conocimientos que puedan llevar a la práctica.

La **formación continua** esta ayuda a ampliar los conocimientos existentes, lo cual ayuda al trabajador a adaptarse a las nuevas tecnologías y a asegurar su cargo en el puesto de trabajo.

En el ámbito de formación, Banco Bolivariano de Guayaquil tiene un compromiso permanente con los Cajeros para ello cuando se adquiere nuevo personal este es formado en una "Escuela de Caja" este proceso

tiene una duración de un mes siendo el mismo tanto práctico como teórico y es brindado por personal con experiencia adquirida en el Banco.

Pero existen una gran demanda de práctica en el puesto de trabajo por este motivo la relación entre la formación para el puesto y el desempeño que muestran los empleados no es de un nivel competitivo.

2.2.2 Relación entre la formación por el puesto y el desempeño del trabajador

En conformidad con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en base a la orientación laboral con igualdad de género “La orientación es una de las labores más importantes de la gestión del empleo y un instrumento muy importante para promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mundo del trabajo.” (Trabajo(OIT), 1999, pág. 5).

El impacto que tiene la formación en la organización según el autor (Louis, 1994, pág. 30) “implica la creación de interpretaciones socialmente construidas de los hechos y conocimientos que llegan a la organización a través del ambiente, o que son generados por él”.

A menudo existe preocupación por evaluar la eficacia de los procesos formativos, ya que estos ponen en evidencia las dificultades que tiene el empleado en lo ético, técnico y político, es difícil encontrar calidad y mucho más promover. Destacando las palabras de la autora (Yinger, 1991, pág. 29). “Piensa que los enfoques y las concepciones cambian desde lo individual a lo grupal y comunitario, centrándose en la información realizándolo en la acción, desde supuestos mecanismos a supuestos organismos, midiendo a la narrativa, desde la abstracción concentrándose, desde las operaciones hasta las conversaciones”.

Según el Ministerio de Trabajo la capacitación es un derecho primordial el cual tiene como objetivo conservar la misión institucional y el desarrollo personal. En este sentido, la capacitación ayuda al desarrollo del individuo y al estado. Por ello, es un instrumento que permite el fortalecimiento de

un determinado modelo de Estado. Éste es precisamente, la importancia de capacitar a los servidores y trabajadores públicos, para alcanzar servicios públicos eficientes y eficaces, que respondan a las demandas de la sociedad.

En cuyo caso, el desarrollo intelectual de un empleado apuesta por una reforma democrática del Estado, en donde además de la modernización de servicios no pasa únicamente por una inversión tecnológica, sino por una inversión en el talento humano.

Sin embargo la pedagogía del trabajo se establece como una disciplina educativa que se relaciona con el mundo del trabajo, el objetivo general es optimizar los procesos de aprendizaje para la adquisición de habilidades y competencias adecuados para un alto desempeño de actividad laboral.

Esta está destinada a la mejora de organizaciones y personas que están dentro de la misma buscando siempre la eficacia.

El autor (Durkheim, 1925) nos dice que la pedagogía es una actividad que permite socializar además concierne, en un mismo proceso, construye individualmente a la organización de una sociedad; esta es muy beneficiosa cuando se utiliza como actividad social extrayendo de la sociedad lo más Coherente. La actividad y su objeto están ligados a ella. Este concepto de la pedagogía, crea una relación motivacional entre las actividades de la sociedad y los principios educativos. Además de guiar la conducta de los individuos de una organización con ética y valores necesarios que ha futuro serán útiles para su desarrollo profesional.

2.2.3 La gestión del recurso humano y la formación del personal

Por otra parte desde la gestión del recurso humano, las relaciones laborales que se establecen en el trabajo ayuda a mantener ese contacto físico necesario para resolver las necesidades que se presenten dentro de la empresa.

Además de mantener un ambiente de armonía y sobre todo mucha comunicación lo cual es primordial para la estructura de la organización teniendo como objetivo promover la eficiencia y buena productividad.

Otros de los objetivos de los recursos humanos son:

- Mantener un grupo de personas motivadas, dispuestas a conseguir lo mejor para la empresa.
- Atesorar el desempeño total de las personas, y que logren alcanzar sus objetivos personales.
- Lograr que su personal alcance su mayor desempeño

La gerencia de recursos humanos (GRH) desde otro punto como lo es la selección de un personal tiene muchas otras pruebas para medir los tipos de comportamientos y conocimientos además de realizar las respectivas pruebas psicológicas y entrevista del posible postulante.

Las técnicas utilizadas para obtener una base de datos y luego tener una respectiva toma de decisiones son: Reclutamiento, entrevista, selección, integración, seguridad y políticas de la empresa, evaluación del desempeño, formación cabe recalcar que estas técnicas son la base fundamental del programa de los recursos humanos en toda empresa. Por esto quiero hacer una descripción de cada uno de ellos porque los considero fundamentales.

Reclutamiento: En este primer paso se facilita la información necesaria a los futuros postulantes, luego se obtendrá un respectiva cifra de personas que van acorde a lo establecido.

Entrevista y selección: En ella se realizan preguntas claves en base a su experiencia laboral y sus expectativas en caso de ser seleccionado al puesto que se esté brindando.

Integración: En este el posible seleccionado debe familiarizarse con la organización y conocer todo lo necesario a su labor y compañeros de trabajo.

Seguridad y políticas de la empresa: Se brinda información de acuerdo a las normas que se rigen dentro de la empresa y cual son sus derechos dentro de ella.

Formación: Una de las etapas más importantes del programa de GRH es esta, se hace comparación con el paso anterior y se realizan reajuste en las carencias del postulante brindándole los conocimientos necesarios para obtener un excelente desempeño en su puesto de trabajo.

Evaluación del desempeño: Se le realizan las respectivas pruebas para medir sus niveles de conocimientos e identificar cuáles son los puntos claves en los que se tiene que poner más atención.

2.2.4 La formación en la empresa. Elementos y tipos de formación

Actualmente la empresa necesita nuevas herramientas para lograr solucionar esas carencias que se presentan el desempeño de sus empleados, herramientas como lo es la adaptación y concentración además de la motivación y sobre todo el brindarles nuevos conocimientos que serán de gran utilidad para la empresa.

La Formación es una herramienta clave ya sea para personas comunes o que se encuentren dentro de un entidad, la educación es completa cuando el hombre se apropia de saberes que lo ayudan a su vida social y este se compromete a dar más en áreas que lo benefician a él y a los demás.

El conocido informe (Delors, 1997) expresa que " Todo hombre deberá ser educado para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y convivir". Aprender también se define con el desarrollo de habilidades y saber desenvolverse de acuerdo a las competencias que se presentan en las diferentes circunstancias que se le presenten dentro y fuera de la empresa.

Mientras que la empresa vea que su crecimiento está siendo exitoso, más interés tendrá en que sus empleados tengan una excelente formación, es

una de las mejores inversiones para la organización, esto contribuye a una mejor realización de sus tareas y también para su desarrollo personal.

La competitividad es uno de los puntos más destacados en nuestro país, esta debe tenerse en cuenta siempre porque nos ayuda a sobresalir.

El autor (Porter, 1980) afirma “que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital”.

A la formación se le debe dar mucha importancia, porque es esencial en el proceso de desarrollo de cambios y los directivos de toda empresa deben considerarla siempre una inversión más para la empresa y no necesariamente un costo más. Porque en un futuro los beneficios serán realmente rentables.

Uno de los errores más comunes en el ámbito empresarial es confundir la formación educativa, universitaria y personal con la laboral, por esto es necesario el análisis de los elementos de la formación y dar a conocer las diferencias que existe en cada uno de ellos:

A continuación se mencionan los que se consideran elementos de formación:

Los formados: persona con experiencia, el material de estudio que se brinde debe tener coherencia y debe servir para tener un mejor desempeño en su trabajo y que además esto lo ayude a ascender a un mejor puesto en la organización y nivel económico aumente. Los formados tienden a estar mucho más preparados y no optan por el trabajo en equipo.

Los formadores: Estas personas tienen un perfil simple debe constar con los siguientes Aspectos:

- Sexo masculino o femenino.
- Edad media.

- Excelente salud.
- Debe constar con habilidades y conocimientos notorios.
- Su historial profesional debe destacar.
- Poseer conocimientos culturales, metodológicos.
- Ser optimista, dinámico y sobre todo buen comunicador.

Los contenidos: Este material brindado debe poseer conocimientos útiles de acuerdo al cargo.

La metodología: Métodos de conocimientos acorde al perfil de la persona y que responden a la formación de adultos.

El lugar: El adecuado para los directivos de la organización es la misma empresa, pero para los empleados es recomendable brindar un espacio fuera para tener otro ambiente y no llevarlos a la rutina.

El momento: Debe ser beneficiario tanto para los formados como para los formadores.

Grupo de formación: Debe existir una comprensión mutua entre los directivos y el resto de los integrantes de la organización.

2.2.5 Tipos de Formación

Entre los diferentes tipos de formación se encuentran los siguientes:

1. Por el nivel Administrativo

- Formación para Directivos de la empresa(gerentes, subgerentes ,supervisores, Jefes operativos)
- Formación para personal de recursos humanos
- Formación para personal de operaciones

2. Por el momento de vida laboral

- Formación de Acogida: información adecuada al nuevo personal que ingresa a la empresa.
- Formación continua: actualizar de forma constantes los conocimientos para que el empleado tenga un mejor desempeño laboral.

- Formación para la promoción: el personal que ya está establecido en la empresa es preparado para realizar nuevas tareas en un futuro
- Formación para la jubilación: El personal que desea jubilarse es preparado para tener una inversión de sus bienes, además de tener una atención psicológica y motivacional.
- Formación para el cambio: preparación para que el personal tenga una actitud positiva ante las circunstancias que afronte la empresa tanto en ámbitos tecnológicos, económicos, y estratégicos.

3. Por la materia impartida.

- Nuevos idiomas
- Tecnológicos
- Conocimientos informáticos

4. Por la procedencia de los formadores

Interna, externa y mixta.

2.2.6 Objetivos y Definiciones de la formación

La formación esta palabra es usada en diferentes contextos generalmente la usamos como sinónimo de enseñanza, educación o instrucción, a través de ella podemos obtener conocimientos, nuevas habilidades, valores, nuevas costumbres. Dentro de este contexto podemos encontrar:

- **la formación ocupacional:** esta es utilizada para preparar al personal de una empresa para que pueda tener un desempeño satisfactorio en las actividades de labores diarias.
- **La formación profesional:** Esta tiene como objetivo enseñar un oficio o profesión para obtener mejores posibilidades laborales en un futuro.

Para el autor (Ferry, 1990, pág. 16)“nos indica sobre la formación que adquiere diversas connotaciones. Primero, la formación se percibe como

una función social que ayuda a transmitir conocimientos, en el sentido de generar la cultura dominante. En otra perspectiva, la formación se considera "como un proceso de desarrollo y desenvolvimiento de la persona que lo lleva a cabo bajo el efecto de una maduración interna y externa obteniendo posibilidades de aprendizajes, y cantidades de experiencias."

La educación: Nos ayuda a desarrollarnos de manera intelectual, estimulando también de forma afectiva y moral. Este proceso es considerado un derecho primordial para los humanos, ésta dividida en tres fases como son la educación primaria, secundaria y universitaria.

El Aprendizaje: Con lo antes aprendido en la educación, en este podemos incorporar nuevos conocimientos de manera que podamos aplicarlos en un futuro para nuestro crecimiento tanto personal como profesional.

La Capacitación: la adquisición de nuevas técnicas o métodos para realizar de forma más eficientes las tareas asignadas en su puesto de trabajo esta puede ser brindada tanto para el personal administrativo u operacional.

El Desarrollo: En este proceso se tiene como meta brindar a la organización todos los conocimientos y habilidades que se obtienen en los otros procesos antes mencionados teniendo como resultado una mejor productividad, eficiencia teniendo en cuenta brindar una mejor actitud y estar dispuestas a dar mejores soluciones ante diversos problemas que se presente en su grupo de trabajo.

Existen muchas definiciones en base a la formación pero todos tienen con objetivo principal el desarrollo integral, ético y moral para poder resolver los planes futuros con éxito y lograr un desempeño exitoso en el mercado laboral.

2.2.7 Objetivos de la formación para el puesto de trabajo

Mediante el proceso de formación podemos adaptar a un personal a todas las condiciones que propone un mercado ayudándolos a ser más competitivos teniendo como meta el desarrollo de la organización.

Como objetivo principal lograr la satisfacción del cliente y la mejora del desempeño del trabajador en sus funciones.

- Consolidar el trabajo en equipo, individual, además de destacar capacidades, hábitos y conocimientos tecnológicos.
- Incrementar la comunicación entre directivos y operarios para crear mejores estrategias de solución ante dificultades.
- Crear ambientes de motivación para u mejor desempeño de su personal.
- Adaptarse a nuevos sistemas tecnológicos para el desarrollo de la organización.
- Fortalecer los valores y cultura organizacional de la empresa brindándoles conocimientos de comportamiento y disciplina.
- Potenciar iniciativas emprendedoras de los empleados.
- Incentivar el compromiso laboral
- Contribuir al crecimiento profesional de los trabajadores.

3. Fundamentación Legal

Según el Capítulo II **(OIT)** (Cinterfor/OIT, Formación para el trabajo Decente, Capítulo II, La formación profesional y su relación con la igualdad de oportunidades, s.f.) La formación profesional y su relación con la igualdad de oportunidades y otros derechos fundamentales.

Art.24.- El derecho a la formación profesional es uno de los más importantes declarados en la constitución nacional, actualmente la capacitación es parte de la legislación laboral lo que ha llevado al desarrollo de instituciones especializadas.

El Art.25.- Nos habla de lo que en Derecho se denomina una obligación de medio (y no de resultado) .El trabajador no está obligado a demostrar niveles de competencias durante la capacitación pero si debe hacer un esfuerzo para que esta capacitación sea aprovechada.

El Art.28.- La formación profesional es una relación del trabajo, para adaptarse a los cambios y con esto tener la conservación y protección del empleo.

El Art.30.- El derecho a la formación es vinculado con las condiciones del trabajo esto lleva a las competencias profesionales aumentar mejores accesos al ambiente laboral, horarios y descanso como por ejemplo cumplir con horas de formación en el puesto de trabajo.

“En este marco es indispensable hacer una mención al Convenio 140 y la Recomendación 148 de (Organización Internacional del Trabajo, 2008, pág. 82) sobre licencia pagada de estudios y merece ser destacada una norma brasileña que prevé la suspensión del contrato de trabajo para formación, con control sindical y beca sustitutiva del salario durante el lapso de formación.”

El Convenio sobre la licencia pagada de estudios, significa una licencia concedida a los trabajadores, con fines educativos, por un período determinado, durante las horas de trabajo y con pago de prestaciones económicas adecuadas.

El Art.31.- La formación profesional estimula a la motivación e involucramiento del empleado, si este es capacitado de forma continua los resultados serán más responsabilidad y será más consciente de sus obligaciones ayudándolo a tomar mejores decisiones.

Según el Documento de Referencia 1: (Cinterfor/OIT, Formación para el trabajo decente,Capítulo II,La formación profesional y su relación con la igualdad de oportunidades, s.f.)(formación para el trabajo decente) los componentes que se consideran esenciales son:

La igualdad o no discriminación, así como también la formación continua.

Condiciones de adaptabilidad y conservación del empleo.

Una de las más destacadas en la vinculación entre el dialogo social y la formación que se ha convertido en un mandato de la (OIT).

En la actualidad "la educación y la formación constituyen un derecho para todos", tal como lo establece categóricamente el párrafo 8 de la Resolución sobre el Desarrollo de los recursos humanos adoptada en la 88ª reunión (2000) de la Conferencia Internacional del Trabajo. (trabajo(OIT), 2000)

El Ministerio del Trabajo:

(R.Correa, 2014).

Art.51.- literal g de la LOSEP, faculta al Ministerio de Trabajo establecer las políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación.

Capítulo I del objeto y ámbito de aplicación Art.1.- Establece que las unidades de administración de talento humano en las empresas mejoren los programas de capacitación y orientación para potenciar habilidades, conocimientos y actitudes para un mejor desempeño en sus tareas laborales.

Art.3.- del proceso de formación y capacitación.- Fortalecer las competencias del trabajador desacuero al perfil establecido, cubriendo brechas exigibles para el óptimo desempeño.

Art. 8.- De las Unidades de Administración del Talento Humano. Son responsables de la detección de necesidades de formación y capacitación, calificar servicios especializados de capacitación ya sea con personas naturales o jurídicas.

Art. 9.- De la formación.- La adquisición de competencias a través de estudios de carreras teniendo como objetivo adquirir conocimientos científicos aplicables a áreas de prioridad.

Art. 11.- De la capacitación.-Orientación al desarrollo mediante la adquisición de conocimientos desarrollando habilidades los trabajadores con el fin de impulsar la eficiencia.

Art. 12.- De las clases de capacitación.-

- a) Capacitación inductiva.-Orienta a los trabajadores a los valores y principios de la institución de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa.
- b) Capacitación técnica.- desarrollo de destrezas y habilidades de acuerdo a los productos o servicios que generan la institución.
- c) Capacitación gerencial o directiva.-los directivos o gerentes de una institución reciben esta capacitación para el desarrollo de sus conductas en base a los trabajadores a los que está dirigiendo.

Art. 13.- Del plan institucional de capacitación.-las Unidades de talento humano de cada empresa realizan plan de capacitación con el objetivo de detectar necesidades.

Art. 15.- De los efectos de la formación y capacitación.- los efectos que tengan la capacitaciones en los trabajadores, genera la responsabilidad de transmitir y poner en práctica lo aprendido y de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador .Las unidades de talento humano están obligadas a planificar programas internos para impartir los nuevos conocimientos de los trabajadores.

Art. 25.- Servicios especializados de capacitación.- Las UATH institucionales para la ejecución del plan de capacitación institucional debidamente aprobado y presupuestado, podrán contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales y/o jurídicas del sector público o privado.

4. Variables de la investigación

4.1 Variable independiente: Falencias del proceso de formación

Este consiste en que en el proceso actual de formación es decir la Escuela de caja que es brindada a los aspirantes para cajero Junior en el Banco Bolivariano no está cubriendo del todo las necesidades que presentan en el puesto de trabajo, cuando un cajero no tiene la información y practica adecuada se obtiene como resultado un bajo desempeño laboral. Generando una insatisfacción a al cliente.

4.2 Variable dependiente: Desempeño laboral.

Esta variable es primordial en todo colaborador, el bajo desempeño que presentan los cajeros se debe a las necesidades que ellos presentan en su labor diaria, es decir se debe fortalecer y cubrir esas limitaciones que impiden que el trabajador se desempeñe de una forma eficiente contribuyendo a fortalecer en la práctica y en la información que se le esté brindando en la escuela de caja

5. Definiciones Conceptuales

Variable independiente: Falencias del proceso de formación

En el ámbito laboral el proceso de formación es integral y dinámico destinado a desarrollar en los trabajadores conocimientos, habilidades y aptitudes, que les permite realizar sus actividades de forma eficiente.

(Mirabet, 1997, pág. 62) Consideran “que es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo”.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Es la forma en el que un trabajador realiza su actividad laboral esta puede ser de forma eficiente o eficaz para alcanzar metas o propósitos o todo lo contrario ya que siempre van a influir factores como son el ambiente o la motivación que estén recibiendo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Diagnóstico de la situación actual – Características de la empresa

En este punto se describe la institución financiera y se da a conocer el objeto de estudio que en este caso es la escuela de caja que es brindada a los postulantes para cajero junior. También se dará a conocer las características principales de esta área refiriéndose a la formación actual de los cajeros.

Características de la Empresa

El estudio se realiza en la Empresa Banco Bolivariano de Guayaquil, surgió en Guayaquil en agosto de 1978, se inscribió en el Registro Mercantil el 19 de abril de 1979 e inició sus operaciones el 13 de marzo de 1980, con aproximadamente 50 colaboradores. Los principios bajo los cuales inició son los mismos que actualmente forman sus valores y ejes de trabajo. Esta es lograda por la visión de sus Accionistas, Directores y Presidentes que han cuidado de la organización. La principal orientación de la empresa es brindar servicios financieros a la comunidad contribuyendo al desarrollo de la nación, manteniendo el crecimiento económico y a la responsabilidad social para el bienestar de todos en general. La empresa tiene como:

Misión

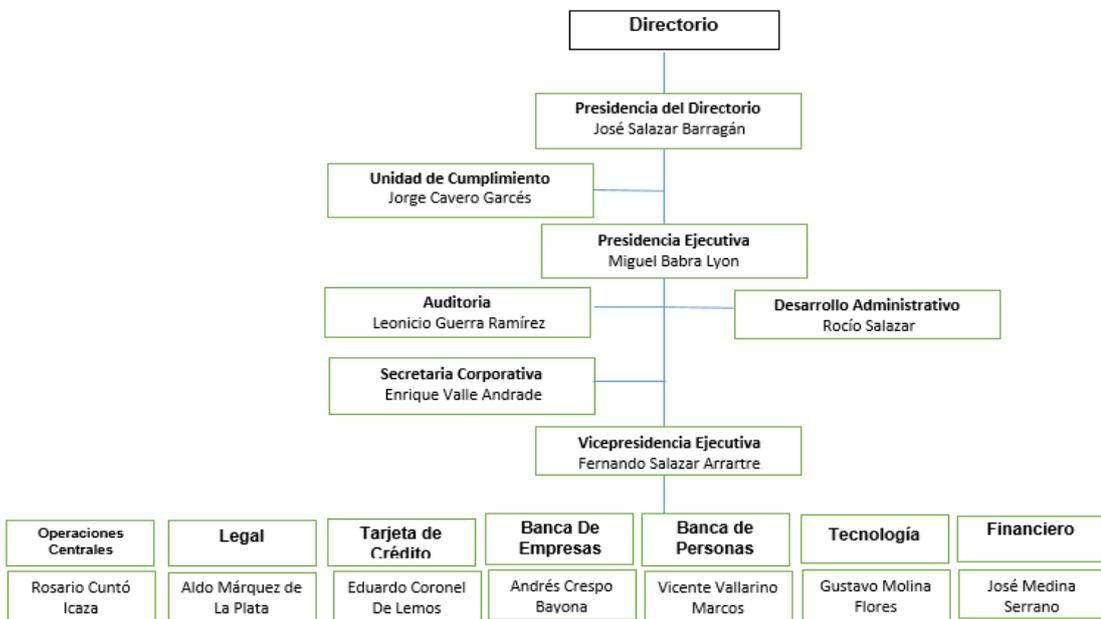
El Grupo Financiero Bolivariano constituye una organización privada ecuatoriana, de alcance internacional, dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de nuestros clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

Visión

Mantener al Grupo Financiero Bolivariano como una de las instituciones bancarias más importantes del Ecuador, conservando una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal; con capacidad de respuesta rápida y habilidad para crear nuevos productos a la medida de las necesidades de cada segmento de nuestros clientes.

Estructura Organizativa

Gráfico N° 1



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

La empresa promueve de forma permanente el cumplimiento de los valores, principios éticos y normas institucionales. La empresa está conformada de la siguiente forma:

Comités del Directorio:

6. Administración Integral de Riesgos.
7. Auditoría.
8. Calificación de Activos de Riesgo.
9. Cumplimiento.

Comités de la administración:

- ✓ Riesgo Operativo
- ✓ Seguridad de la Información
- ✓ Atención al Cliente
- ✓ PMO (Project Management Office), Calidad ,Crédito y Tecnología

Plantillas de trabajadores

Cuadro Nº 1

PLANTILLA DE TRABAJADORES DE MATRIZ	
Áreas	Núm. De trabajadores
Administradores	15
Administrativos	80
Operaciones	200
Técnico y Mantenimiento	150
TOTAL	445

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Principales Productos y Servicios

Cuadro N° 2

Productos	Servicios
	<p>Estas son cuentas respaldadas por la Empresa solucionando el manejo y seguridad de su dinero.</p>
	<p>Estas Cuentas Están destinadas a Menores de edad permitiendo el control de sus padres.</p>
	<p>Es utilizada por clientes que realizan transacciones frecuentemente y utilizan chequeras.</p>
	<p>Asistencia Médica, Odontológica y exequial las 24 horas a nivel nacional.</p>
	<p>Ayuda al cliente en caso de hospitalización, accidente o la pérdida de la vida.</p>
	<p>Administración de su del dinero de los clientes en el lugar donde se encuentren</p>
	<p>Realización de compras locales o internacionales de forma ágil y sencilla.</p>
	<p>Créditos de vivienda, consumo y vehículo con comodidad de pago.</p>

	<p>Servicio para residentes extranjeros que deseen adquirir una vivienda en Ecuador y entregar a sus familiares.</p>
	<p>Para grandes y medianas empresas con el fin de realizar transacciones intercambiando información con el Banco.</p>
	<p>Se realizan Pagos a los colaboradores de empresas. Pago a proveedores, pago a terceros, preavisos de cheques.</p>
	<p>Las empresas a través del banco cobran facturas, transferencias internacionales, y cobros programados a sus clientes.</p>
	<p>Productos y pagos internacionales.</p>
	<p>Envío y pago de remesas enviados desde el exterior sin ningún tipo de descuento.</p>
	<p>Tarjeta pre pagada utilizada en cualquier establecimiento ya sea local o internacional que este afiliado a Visa.</p>
	<p>Servicio de transferencia de una cuenta a otra con el número de celular o correo electrónico.</p>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Principales Proveedores y Clientes

Cuadro N° 3

	<p>Alianza con la Cámara De Comercio De Guayaquil la cual ofrece beneficios y créditos.</p>
	<p>Alianza con la Cámara De Comercio De Quito</p>
	<p>Tiene fusión con la Financiera de Guayaquil haciendo al Banco Bolivariano una Institución más sólida.</p>
	<p>Alianza con la Compañía de servicios financieros a nivel mundial.</p>

Principales Competencias

Cuadro N° 4

	<p>Con 56.1 millones de utilidad</p>
	<p>Con 49.3 millones de utilidad</p>
	<p>Con 31.9 millones de utilidad</p>
	<p>Con 30 millones de utilidad</p>

Elaborado por: la autora de la investigación

Fuente: Datos de la investigación

Descripción del proceso de estudio o puesto de trabajo

Cuadro Nº 5

Área	Funciones
CAJA	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar la actividad de manejo de fondo para pagos o depósitos.• Controlar el ingreso a diario de fondos por diferentes tipos de transacciones que realice el cliente• Mantener un control de cheques.• Depósitos a cuentas corrientes y la prestación de servicios a terceros.• Detectar billetes falsos• Orientar al cliente demostrando conocimientos de su labor.• Proponer soluciones a los usuarios.• Tener Habilidades para comunicarse de forma agrádale hacia el cliente.• Pago a proveedores de servicios, remuneración y pago al personal de la institución.• El Cajero debe tener solidos principios y Valores (Honrado, Disciplinado, Responsable).• Debe de tener una atención cordial y respetuosa hacia el cliente.• El en cierre de Caja diario deberá ordenar todos los ingresos del día.• Una vez culminado su labor sus ingresos deberán estar cuadrados y supervisados por el jefe operativo.

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis Económico y Financiero

Cuadro N° 6

Resultados Utilidad de los Últimos Meses		
Junio 2016	Septiembre 2016	Variación
\$ 9.374,00	\$ 14.410,00	\$ 5.036,00

Gráfico N° 2



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El indicador de medidas de la utilidad del mes de junio hacia, el mes de septiembre del presente año 2016 me muestra un **17%** de Variación en la utilidad de la Empresa.

Indicadores como productividad, rendimiento de equipos, de materiales Cuadro N° 7

Resultados Liquidez y Rentabilidad de años Anteriores			
	Diciembre 2014	Septiembre 2016	Diferencia
Fondos disponibles / total depósitos a corto plazo	30,86%	40,72%	9,86%
Cobertura 25 mayores depositantes	177,74%	206,03%	28,29%
Cobertura 100 mayores depositantes	125,10%	152,71%	27,61%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El indicador de medidas de Liquidez y Rentabilidad del año 2014 hacia, el año 2016 me muestra un incremento lo que es muy bueno para la Utilidad de la Empresa.

Estrategia Corporativa

Creación de canales transaccionales, con una alta tecnología de punta, manteniendo el contacto directo entre los clientes y el servicio que se brindada lo que permite al cliente estar en constante conocimiento y movimiento de sus cuentas, optimizando los recursos y tiempo del cliente.

Funciones de la empresa

- Crecer con calidad y eficiencia.
- La orientación y calidad en el servicio al cliente.
- Optimizar el crecimiento sostenible a largo plazo.
- Afianzar la relación con los clientes.

Funciones de la gestión del desarrollo humano

El Banco Bolivariano ha identificado estos procesos y etapas como los más importantes:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Permanencia
- Inducción
- Evaluación de competencias
- Perfiles y descripción del cargo
- Clima Laboral
- Nómina

Las prácticas que destacan a la empresas son:

- Implementar una cultura organizacional sustentada en los valores corporativos
- Desarrollar personal y profesionalmente a los trabajadores
- Desarrollar las habilidades gerenciales y capacitar constantemente al personal
- Comunicar continuamente motivando a los colaboradores

Evaluación de los factores internos y externos

Fortalezas

- Sistema de escuela de caja Cajeros Júnior y Cajeros séniores
- Innovadores productos y servicios para la comodidad del cliente.
- Créditos a disposición de los clientes con facilidad.
- Consta con sistema propio para el servicio al cliente.

Debilidades

- El programa actual de Escuela de Caja no tiene mucho desarrollo en la práctica.
- La metodología empleada no está siendo llevada a la práctica.
- No se desarrollan hábitos y habilidades cognoscitivas para los Cajeros Júnior.

Oportunidades

- Existencia de disponibilidad de tecnólogos y aspirantes con experiencia en otras entidades financieras.
- Aumento de propuestas para Alianzas Internacionales.

Amenazas

- La fuerte penetración de otras instituciones financieras más grandes en el mercado
- Incertidumbre por acciones y leyes dictadas por el gobierno actual o a futuro.
- Incrementos en la tasa de inflación lo cual generaría poca fluidez de ahorros e inversiones.
- Incremento del marketing por parte de la competencia para la atracción del cliente.
- Renovación y aumento de la cartera de servicios innovadores por parte de la competencia.
- Disminución del uso del dinero tradicional, por el uso del dinero electrónico causando inestabilidad en la economía.

Características generales del procedimiento Metodológico

Según las necesidades que se han presentado en la escuela de caja del Banco Bolivariano de Guayaquil, se puso de manifiesto el mejorar el proceso de formación para los cajeros que conforman la institución para obtener una respuesta positivas ante los visibles problemas que se han

venido presentando con la finalidad de mejorar sus funciones en sus puestos de trabajo teniendo como objetivo principal optimizar el desempeño laboral de los mismos. EL presente trabajo de investigación se basará en un diseño mixto es decir cuantitativo y cualitativo porque permitirá conocer los hechos y procesos en su totalidad, especificar las características del proceso de Formación y de qué manera influye en el desempeño de sus colaboradores.

6. Diseño de investigación

6.1 Tipos de Investigación

Investigación descriptiva.- estas permiten medir de forma independiente las variables sin que se haya hecho algún tipo de hipótesis .esta nos ayuda a indagar con más profundidad el objeto ,el sujeto y el fenómeno a estudiar . (Arias, 2006)

Investigación Explicativa: esta busca el porqué de los hechos (causa y efecto) Esta investigación puede ocuparse tanto de la determinación de las causas así como también de los efectos atreves de pruebas de hipótesis y los resultados de esta siempre serán con nivel más profundo de conocimientos. (Fidias, 2012)

Investigación Correlacionar: Mide la relación entre dos o más conceptos y pretende ver si están o no relacionadas esta puede ser positiva o negativa. Si hay alguna relación una de la variables será más alta en caso contrario no existirá un patrón sistémico entre sí. (Sampieri, 2002)

Investigación Cualitativa: Este tipo de investigación Estudia lo natural y la realidad, además de como sucede interpretando a las personas aplicadas a la investigación, con la utilización de instrumentos para recolectar información. (Pérez, 2007).

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.2.1 Población

Agrupación o conjunto de determinadas personas situados en un área geográfica de un país la cual generalmente es medido o calculado en términos estadísticos de acuerdo a los aspectos, características o el lugar, esta es considerada un elemento elemental para una investigación definiendo el plan de estudio y el tamaño de la muestra

Población Objetivo

Es todo el grupo de personas a la cual está destinada la investigación generando conclusión necesaria e importante para el investigador.

Población Accesible

Luego de la investigación en esta pueden ser aplicadas las conclusiones ya que esta también es conocida como la población de estudio porque en ella podemos obtener muestras y datos relevantes.

Población Elegible

Cuando los integrantes de una población están establecidos por criterios de la investigación que se va a realizar puede ser en ámbito de edad, genero etc. Para luego elegir a uno de los miembros y llevar a cabo la muestra o estudio a realizar y obtener datos importantes que nos ayudara para un mejor desarrollo de la investigación.

Población de Estudio-Blanco

De la población total la cual es denominada "Población Diana "para una investigación se obtiene un subconjunto a la cual se está interesado a evaluar. Esta población puede ser investigada de acuerdo a los criterios para lo cual se los selecciono, de forma demográfica o clínicas en el caso de un diagnóstico de manera específica en el caso del Banco Bolivariano el grupo que se ha seleccionado para la investigación es el de los Cajeros júniores ya que ellos son la parte principal de la investigación.

Características de la población

La población que se pretende estudiar está compuesta por cajeros junior y séniores que cumplen con los siguientes requisitos:

- Que hayan culminado la Escuela de Caja
- Que sean Cajeros Junior o Cajeros séniores
- Que estén laborando en Matriz o sucursales de Guayaquil, Samborondón, Daule o Duran.

Cuadro por Población total de Cajeros

Cuadro Nº 8

Item	Informantes	Población
1	Cajeros Junior	240
2	Cajeros Séniores	80
TOTAL:		320

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

6.2.2 Muestra

Es el subconjunto representativo que se obtiene de una población determinada, es decir a la que tenemos acceso en el caso de la investigación que se realizara será al personal de la empresa. Según (Fisher, 1994)“el tamaño de la muestra debe definirse partiendo del criterio:1) De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra”.

Muestreo Estratificado

Se realiza cuando existen otros subconjuntos dentro de la población ya sea que este esté dividido por clases ,sexo o edad .luego una vez identificada la población se escoge de manera aleatoria un extracto importante que represente el numero general de la población .

$$n = \frac{NP(1-P)}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + P(1-P)} = 48,14 = \boxed{49}$$

Datos:

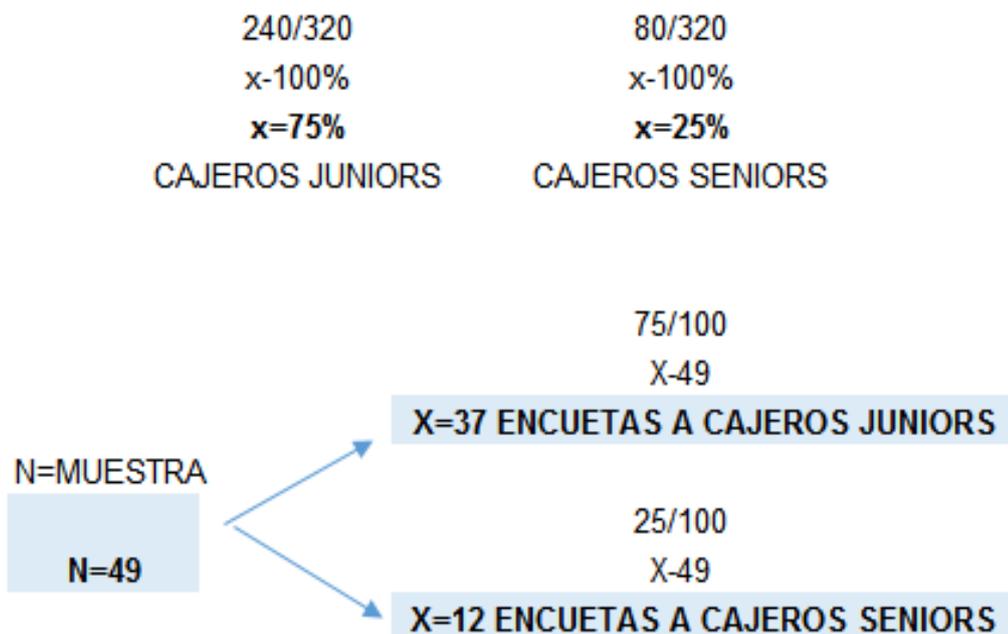
N=320 tamaño de la población

P=0,30 proporción muestral o su estimado. P=0.5 garantiza el máximo valor de n en la expresión anterior.

E=0,10 Error absoluto permisible.

Z=1,64 valor de z para un nivel de significación estándar) 1,96 para 95% y 1,64 para 90%.

Estratificación



7. Técnica e Instrumento de la investigación

La Encuesta

Esta es una técnica que permite evaluar a un determinado miembro de una población en este caso es el área de Caja de un banco con el fin de obtener datos e información indagando con mucha precisión al momento de realizar las preguntas estas pueden ser dadas de forma escrita u oral una de las ventajas de esta técnica es que es muy económica para su aplicación y de ella se obtiene datos precisos para la aplicación de un plan de mejora.

Para los Cajeros del Banco Bolivariano de Guayaquil se realizará una encuesta para identificar las necesidades de formación que ellos presentan en su puesto de trabajo, de esta forma podremos obtener cuáles son esos puntos clave en los que se debe mejorar para que el cajero pueda tener un desempeño eficiente para la institución. Esta encuesta es realizada bajo la supervisión y control de la jefa de recursos humanos y el jefe operativo teniendo de parte de ellos un total consentimiento para realizarla.

7.1 Diagnóstico de las necesidades de formación de los Cajeros del Banco Bolivariano

7.2 Formato De Encuesta



Estudiante del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de tecnología, de la Carrera de Tecnología en Administración de Empresa se está realizando una investigación sobre las necesidades que tienen los cajeros júnior en su puesto de trabajo para luego proponer un plan de mejora en el proceso de formación actual. Para recopilar información del problema existente en El BANCO BOLIVARIANO se utilizará la encuesta como herramienta de recolección de datos por el cual se desarrollan las siguientes preguntas. Se pide por favor dedicar un minuto de su tiempo para el desarrollo de la

Objetivo de la Encuesta: Determinar las necesidades de los Cajeros júnior en su puesto de trabajo y si es necesario implementar una propuesta de mejora al proceso de formación que reciben actualmente.

1. ¿Cree usted que el proceso de formación que aplica la empresa es el adecuado para un buen desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

Si

No

2. ¿Qué tan actualizado está su conocimiento del Colaborador en relación a las funciones de su trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

3. ¿Qué factor inciden más en su motivación hacia el puesto de trabajo?

Estimulación.

Formación.

Condiciones de trabajo.

4. ¿Qué tan bien se relaciona usted con su Jefe Operativo?

Excelente

Bueno

Regular

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para la realización de sus actividades en su puesto de trabajo?

Si

No

6. ¿Qué satisfecho está con los conocimientos que obtienen en la “Escuela de Caja” para su puesto de trabajo?

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

7. ¿Cuáles de las siguientes vías Considera usted más útil para la formación en la Escuela de Caja?

Práctica

Teórica

8. ¿Están definidas las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Si

No

9. ¿Considera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe Operativo?

Si

No

¿Porque?

10. ¿Conoce usted si están definidos los objetivos de superación para su cargo en el área en que labora?

Si

No

11. ¿Existe un adecuado conocimiento del sistema que se maneja en su puesto de trabajo?

Si

No

¿Porque?

12. ¿Tiene usted un amplio conocimiento sobre la ley de cheques para la aplicación en su puesto de trabajo?

Si

No

13. ¿Considera usted que es recomendable proponer un plan de mejora en el proceso de Formación para mejorar su Desempeño?

Estoy de acuerdo

En Desacuerdo

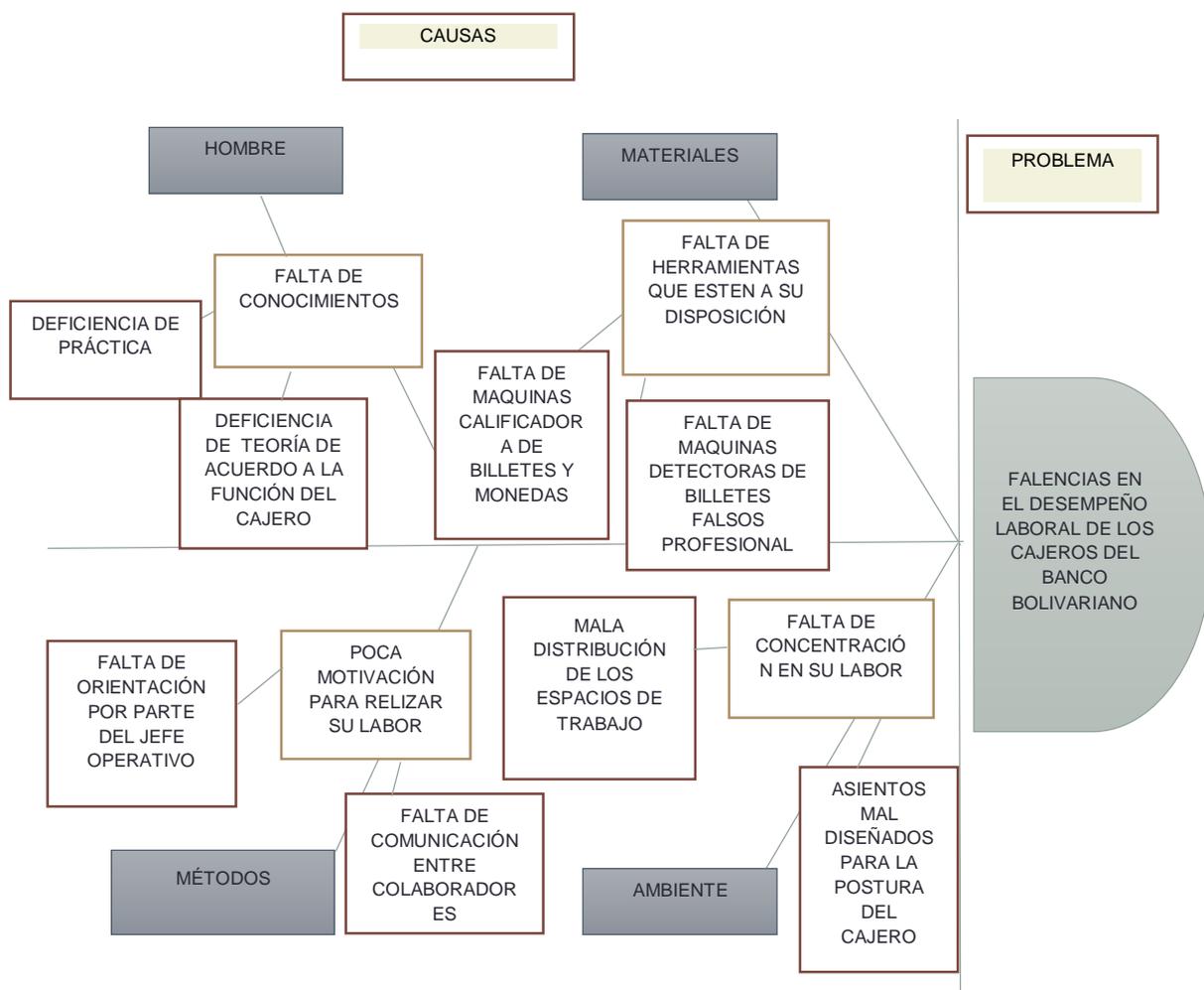
14. ¿Enumere los aspectos en que le gustaría profundizar para desarrollar un mejor trabajo y desempeño adecuadamente en el área de Caja?

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS CAJEROS DEL BANCO BOLIVARIANO DE GUAYAQUIL

Mediante la técnica del Brainstorming o más conocida como lluvia de ideas, la cual es muy creativa y tiene como objetivo principal proponer o idear una solución a un problema planteado además de mejorar las soluciones que ya existen para dicho problema y junto con la colaboración de supervisores, Jefes Operativos y Cajeros de la institución se realizó un diagnóstico para validar la situación problemática. A continuación mediante un esquema de Ishikawa la cual es una herramienta que nos ayuda a organizar y representar de forma gráfica las causas del problema que dan lugar a consecuencias, este nos ayuda a analizar de forma global a continuación se presentan las principales debilidades que se mencionaron, en donde se consideró que la más importante y factible de solucionar es el de la formación del cajero. Ya que si este no posee los conocimientos necesarios para realizar su labor el desempeño no será el esperado.

Gráfico N° 3



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

8. Propuesta del procedimiento para determinar las necesidades de formación de los cajeros

8.1 Etapas del procedimiento que se va a aplicar

Es necesario tener en cuenta los siguientes pasos para complementar la formación de los cajeros de la institución bancaria:

Etapa 1. Análisis del área de caja de la institución.

Consiste en diagnosticar la cualificación del grupo actual de cajeros, además de los procesos que se llevan a cabo dentro del área, y con qué criterios de eficiencia se manejan.

Los cajeros representan el 28% de colaboradores del banco y son la principal cara de este, el horario en el que trabajan es flexible aunque con frecuencia también les toca cumplir horarios de fines de semana, y este tiempo extra puede causar estrés ya que se sienten abrumados por el tráfico de clientes que reciben. El sueldo que obtienen es relativamente modesto en comparación con otros cargos dentro de la institución, ciertos cajeros sienten frustración con la micro administración que implica el cargo, porque si existe alguna discrepancia del efectivo que manejan podrían incluso perder su puesto de trabajo. El volumen de clientes en el banco varía de acuerdo a la ubicación y tamaño de la agencia, pueden llegar a tener tiempos picos en donde los cajeros necesitan de mucha paciencia para tratar y lidiar con el extenso tráfico de clientes. Las multitareas que presenta esta área pueden llegar a ser abrumadora. Este análisis nos ayuda a identificar aspectos positivos para mejorar, ya sea en la estructura o desempeño y manejo de las funciones de los cajeros. La información obtenida de este análisis nos permitirá tomar decisiones que ayudaran a potenciar la evolución futura de los colaboradores, lo que permite establecer un plan de mejora contribuyendo a las estrategias y objetivos de la institución financiera.

Etapas 2. Analizar los resultados del desempeño de los cajeros del Banco Bolivariano para definir necesidades de formación.

En la Institución se encuentra implantado un reglamento para la evaluación del desempeño de los Cajeros anualmente, que establece los principios siguientes:

- Los Cajeros deben conocer los objetivos de su área y los de su puesto de trabajo y lo que se espera de él. Además de los indicadores con los que son evaluados los cuales son :

Insuficiente.- su actividad es insuficiente e incorrecta lo cual causa que no cumpla su función en el puesto de trabajo de manera adecuada.

Regular.- El comportamiento del cajero está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo, aunque en ocasiones cumple con la misión prevista.

Aceptable.-El comportamiento del Cajero es adecuado dentro de los marcos exigidos por el factor objeto de análisis, pero necesita perfeccionamiento en sus puntos débiles.

Destacado.- El comportamiento del evaluado es efectivo en el trabajo realizado existiendo pocas cosas por superar o perfeccionar.

- Cada Jefe de Operativo debe contar con el perfil profesional de sus cajeros, para poder medir la actuación individual en el desempeño de ellos.
- La Evaluación del Desempeño será responsabilidad del Jefe inmediato superior del Cajero.
- La evaluación se efectuará anualmente y sus resultados se tomarán en cuenta para la toma de decisiones referentes a la formación del Cajero.
- El Cajero debe haber laborado al menos el (85%) del tiempo del período evaluativo.

Con los resultados de esta evaluación de desempeño se definen cuáles son las necesidades de formación que necesitan ser tomadas en cuenta para realizar los reforzos y retroalimentación necesarios para que el Cajero muestre en su puesto de trabajo una mayor eficiencia al realizar sus funciones.

Etapas 3. Identificar las debilidades que se presentan en la escuela de caja para el proceso de formación.

En esta etapa se dará a conocer el resultado de la investigación descriptiva, el instrumento que se utilizó es el de la encuesta la cual podemos ver en el (Anexo I), la cual fue tomada de (Leary, 2009) dicha encuesta ha sido reformulada para los Cajeros del Banco Bolivariano para identificar las principales debilidades en su puesto de trabajo.

Para dar a conocer el análisis de una forma clara se desarrolló los contenidos del marco teórico juntos con las variables de investigación para lo cual se desarrolló un cuestionario de preguntas con el fin de obtener las principales debilidades del Cajero en su puesto de trabajo, lo cual ha generado un bajo desempeño de sus funciones en el área de caja

y de esta forma poder contribuir con la creación de un plan de Mejora para que exista una mejor eficiencia en los colaboradores de esta área en el Banco Bolivariano de Guayaquil.

Análisis de los resultados.

1. ¿Cree usted que el proceso de formación que aplica la empresa es el adecuado para un buen desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	39%
NO	30	61%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 39% de los cajeros piensan que el proceso de formación de la empresa es el adecuado, sin embargo el 61% están en desacuerdo con la formación que es brindada por la institución.

2. ¿Qué tan actualizado está su conocimiento del Colaborador en relación a las funciones de su trabajo?

Cuadro N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	41%
Bueno	10	20%
Regular	19	39%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 41% de los cajeros piensan que su conocimiento esta excelentemente actualizado, el 20% piensa que su conocimiento es bueno y el 39% necesita refuerzos en relación a sus funciones.

3. ¿Qué factor inciden más en su motivación hacia el puesto de trabajo?

Cuadro N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estimulacion	19	39%
Formacion	25	51%
Condiciones de trabajo	5	10%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 39% de los cajeros piensan que su falta de motivación depende de la estimulación, el 51% a la formación que se les brinda y el 10% a las condiciones que se presentan en su trabajo.

4. ¿Qué tan bien se relaciona usted con su Jefe Operativo?

Cuadro N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	51%
Bueno	17	35%
Regular	7	14%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 51% de los cajeros tiene una excelente relación con su jefe operativo, el 35% se lleva bien y el 14 % no tiene una relación regular con su jefe lo que indica que esto no influye en el desempeño de su labor.

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para la realización de sus actividades en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	71%
NO	14	29%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 71% de los cajeros considera que cuenta con sus herramientas necesarias para su puesto de trabajo, pero el 14% creen que necesitan más herramientas que faciliten su labor.

6. ¿Qué satisfecho está con los conocimientos que obtienen en la “Escuela de Caja” para su puesto de trabajo?

Cuadro N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	18	37%
Poco satisfecho	28	57%
Nada satisfecho	3	6%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: De acuerdo a los conocimientos que reciben en la escuela de caja el 37% de los cajeros está satisfecho con lo que se les brinda, el 57% piensa que no reciben los conocimientos adecuados y el 6% necesita de más información para su puesto de trabajo

7. ¿Cuáles de las siguientes vías Considera usted más útil para la formación en la Escuela de Caja?

Cuadro N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Práctica	39	80%
Teórica	10	20%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 80% de los cajeros considera que la práctica sería más útil para su formación, y el 20% creen que la teoría sería más adecuada.

8. ¿Están definidas las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	41%
NO	29	59%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 41% de los cajeros considera que tienen bien definidas sus funciones, sin embargo el 59% creen que necesitan orientación en base a las funciones de su puesto de trabajo.

9. ¿Considera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe Operativo?

Cuadro Nº 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	45%
NO	27	55%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 45% de los cajeros considera que su desempeño está siendo útil tanto para los objetivos de la institución como para su Jefe Operativo, pero el 55% considera que no están brindando un excelente desempeño debido a la falta de práctica y conocimientos brindados en el momento que realizan la “escuela de Caja”.

10. ¿Conoce usted si están definidos los objetivos de superación para su cargo en el área en que labora?

Cuadro Nº 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	51%
NO	24	49%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 51% de los cajeros considera que tienen bien definidas sus objetivos, sin embargo el 49% creen que necesitan orientación en base a los objetivos de superación que tienen dentro de la institución como Cajero.

11. ¿Existe un adecuado conocimiento del sistema que se maneja en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	55%
NO	22	45%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 55% de los cajeros considera que tienen un excelente conocimiento del manejo del sistema en su puesto de trabajo, pero el 45% considera que no tiene un eficiente manejo debido a que necesitan práctica y un poco más de información de algunas transacciones que se realiza en el sistema.

12. ¿Tiene usted un amplio conocimiento sobre la ley de cheques para la aplicación en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	39%
NO	30	61%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 39% de los cajeros considera que tienen amplio conocimiento sobre la ley de cheques, sin embargo el 61% creen que necesitan más información y orientación sobre la ley de cheques para la aplicación en su puesto de trabajo.

13. ¿Considera usted que es recomendable proponer un plan de mejora en el proceso de Formación para mejorar su Desempeño?

Cuadro N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	34	69%
En desacuerdo	15	31%
TOTAL	49	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Análisis: El 31% de los cajeros considera que no es recomendable proponer un plan de mejora al proceso de formación que reciben en la “Escuela de Caja”, sin embargo el 69% considera necesario realizar mejoras en el proceso de formación.

14. ¿Enumere los aspectos en que le gustaría profundizar para desarrollar un mejor trabajo y desempeño adecuadamente en el área de Caja?

Análisis: A continuación se mencionan los principales aspectos que los cajeros del Banco Bolivariano les gustaría profundizar para realizar su trabajo con un mayor desempeño:

- Falta de práctica de acuerdo al manejo del sistema
- Ampliar conocimientos en base a la ley de cheques
- Orientación en base a las funciones y objetivos de superación de su puesto de trabajo
- Ampliar información en cuanto a la identificación de billetes falsos.
- Ampliar información en base a transferencias internacionales, y de altos montos de dinero (licitud de fondos).

Etapa 4. Definir estrategias positivas para el proceso de formación en atención a las necesidades y debilidades detectadas.

Luego del análisis y teniendo en cuenta las necesidades y debilidades de los cajeros se establecen las siguientes estrategias.

- Orientar la Formación hacia el desarrollo de habilidades operacionales y manuales.
- Lograr que el cajero tenga una mayor motivación para que el interés se vea reflejado en la eficiencia que demuestra al realizar sus funciones contribuyendo a la productividad.
- Hacer evidente la relación teórica y práctica en las respectivas conferencias y charlas que sean brindadas.
- Estimular la equidad en términos de oportunidades formativas.
- Promover la incorporación en la formación continua de los cajeros cualificados.
- Promover la comunicación e integración entre los colaboradores.

Etapa 5. Establecer el objetivo de este proceso de formación.

El objetivo de este proceso de formación es potenciar el desempeño de los cajeros del banco bolivariano mediante la mejora de la formación que reciben en la escuela de caja ayudando a que se optimice la práctica de su labor e incrementando los conocimientos y habilidades contribuyendo a la eficiencia, productividad de la institución y comodidad de los clientes.

Etapa 6. Proponer un plan de mejora a la formación actual que reciben los cajeros.

En este plan de mejora se establece, la oportunidad de mejora, la meta que se pretende alcanzar y la persona responsable de que se efectúe este plan. La herramienta que se utilizó para la planificación es el de 5W2H, esta es muy utilizada por las empresas para el desarrollo de un plan en un determinado tiempo. Este consiste en la definición de acciones mediante la respuesta a 6 preguntas:

What: ¿Qué se debe hacer?

Why: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?

When: ¿Cuándo se debe realizar la acción?

Where: ¿Dónde se realizará la acción (departamento o área de la empresa)?

Who: ¿Quién es responsable de implementar la acción?

How: ¿Cómo se va a hacer?

Desarrollo de Preguntas

Cuadro N° 22

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto?
Realizar un plan de mejora al proceso de formación que reciben los Cajeros del Banco Bolivariano, teniendo en cuenta que lo que se quiere es cubrir esas necesidades que poseen actualmente, ayudando a que se genere un buen desempeño en su puesto de trabajo.	Se realiza esta propuesta debido a la demanda de necesidades que presentan los Cajeros del Banco Bolivariano, lo cual se considera importante porque se esta brindando una posible solución practica y sencilla ,que será factible tanto para el personal del área de caja ,como tambien para mejorar la productividad de la institucion financiera .	Mediante la aplicación de técnicas y procedimiento que se describieron en el capítulo tres de la presente investigación que se llevarán a cabo en el desarrollo de la propuesta del plan de mejora para el proceso de formación de los Cajeros .	Este plan de Mejora será implementado en el mes de enero del 2018	El area de Recursos Humanos de la Institución	Se realizará en el área de Caja de la Institución Financiera Banco Bolivariano de Guayaquil, ubicada en Junin 200 y Panamá Esq.	Se necesitara la contratacion de ciertos Intuctores y la ayuda interna de corrdinadores y jefes operativos de agencia .los cual no esta representado en valor monetario pero si representa el costo de lo que se pretende realizar.

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Características principales de la mejora propuesta para la formación de los Cajeros del Banco Bolivariano.

- ✓ **Carácter estratégico:** se establecen estrategias de formación, estas deben estar de acuerdo a las necesidades generales que conforman la institución y contar con personas con capacidades que permitan a la empresa tener un nivel de competencia más alto.
- ✓ **Participativo:** es importante que participen tanto el encargado de la capacitación así como también los trabajadores.
- ✓ **Integral:** en este participan todos los trabajadores de la institución.
- ✓ **Adaptivo o flexible:** las técnicas y herramientas utilizadas debe ser adaptadas en base a las necesidades que tiene el área de caja.
- ✓ **Permanente o continuo:** se adapta a cada ciclo o necesidad que se presente, y a la cultura organizacional de la empresa generando cambios positivos de valores y actitudes.

8.2 Descripción de la propuesta del plan de mejora

Oportunidad de mejora: Incremento del Conocimiento y la práctica que reciben los Cajeros en la “Escuela de Caja”.
Meta: Elevar el desempeño laboral de los Cajeros en su puesto de trabajo.
Responsable: Coordinador de Recursos Humanos(CRH)

Cuadro N°23

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Orientar al Cajero Junior a que reciba un total de 90 horas cronológicas, lo que corresponde a aproximadamente a 6 semanas de clases en donde 3 semanas sean de teoría y las restantes de práctica.	CRH	Rediseñando el cronograma actual que se brinda para la formación de los Cajeros.	Se necesita potenciar tanto los conocimientos teóricos que reciben así como también la práctica de la función que van a realizar.	Escuela de Caja	Enero del 2018	Un Coordinador de Recursos Humanos

Capacitar a los cajeros en base a las funciones que realizan en su puesto de trabajo.	Jefe Operativo	Realizar talleres encaminados a la función del puesto de trabajo.	Los cajeros necesitan tener definidas cuales son las funciones que va realizar.	Escuela de Caja	Enero-febrero	jefe Operativo de cada Agencia
Capacitación más extensa sobre la identificación de billetes falsos.	Instructor del Banco Central del Ecuador	Realizar una conferencia encaminada a las técnicas o métodos para la identificación de billetes falsos.	Para evitar pérdidas tanto para la institución como para el cajero.	Escuela de Caja	Enero-febrero	Un Instructor del Banco Central del Ecuador
Capacitación más extensa sobre ley de Cheques	Jefe Operativo	Realizar talleres encaminados a los conocimientos de la ley de cheques.	Porque existe Ausencia de conocimientos relacionados a esta ley y no están siendo puesto en práctica.	Escuela de Caja	Enero-febrero	Jefe Operativo de cada Agencia
Ampliación del conocimiento sobre el plan de carrera dentro de la institución.	CRH	Realizar una Charla sobre el crecimiento profesional que puede tener el cajero dentro de la institución.	Para que el Cajero Contribuya a nivel cultural y técnico en la institución.	Escuela de Caja	Enero-febrero	Un coordinador de Recursos Humanos

Estudiar la factibilidad de las instalaciones de equipos de Cómputo y otras herramientas para el trabajo del cajero en el área donde es brindada la “Escuela de Caja”	CRH	Incrementando Equipos de Cómputo con el sistema que se maneja en el área de caja	Para cubrir esas necesidades sobre práctica del sistema que se maneja en el área de caja.	Escuela de Caja	Enero-febrero	Un coordinador del departamento de tecnología
Estimular la Motivación de los cajeros	Jefe Operativo	Realizar actividades de integración	Existe poca comunicación entre los grupos de trabajo.	Escuela de Caja	Enero-febrero	Jefe operativo de Agencia

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: la autora de la investigación

Etapa 7. Retroalimentación y evaluación de la implementación de la mejora propuesta

Se debe Realizar un seguimiento y evaluar a los Cajeros de forma continua en base al desempeño junto con los indicadores que se presentan en la etapa 2, ya que pueden presentarse otras necesidades aparte de las que ya han sido mencionadas, estas pueden ser de ámbito tecnológicos o de formación a futuro las cuales necesitaran ser tomadas en cuenta .Impulsando el éxito de la institución y sus colaboradores.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación realizada a los Cajeros de la Institución Financiera Banco Bolivariano se concluye lo siguiente:

- El personal que labora en el área de caja considera que el existente proceso de formación que es brindado en la “Escuela de Caja”, necesita mejoras para poder tener un mayor desempeño en su puesto de trabajo.
- No todo los Cajeros mantienen una buena relación con su Jefe Operativo, lo cual provoca que ellos no se sientan cómodos en su ámbito laboral y no se mantiene una buena comunicación como debería ser.
- Se expresa que no todo el personal posee conocimiento sobre las funciones en su puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia riesgo para la institución, porque no realizarán sus funciones de forma correcta.
- Se refleja que no todo el personal tiene un buen manejo del sistema lo cual causa, falta de rapidez al momento de realizar su respectiva labor.
- Indica de que necesitan mayor información sobre ley de Cheques, lo cual es considerado de gran importancia, porque esto podría traer errores irremediables y pérdidas tanto para el Cajero como para la institución.
- Existe también la necesidad de realizar talleres más actualizados sobre la falsificación, deterioro y validez de billetes ya que esto al igual que el punto anterior causaría pérdidas para el Banco.
- Los Cajeros de la Institución están de acuerdo con participar de las acciones de un plan de Mejora al proceso de formación que permita que puedan desenvolverse de forma eficiente ante el cliente y ser más productivo para la institución.

RECOMENDACIONES

Con los resultados mencionados en la conclusión se recomienda a la institución financiera lo siguiente:

- Incrementar la cantidad de equipos de oficina en el área que se brinda la “Escuela de Caja” como se manifiesta en el plan de mejora, para que sus nuevos aspirantes tengan una mejor practica del manejo del sistema.
- Incorporar el Plan de Mejora diseñado a la documentación metodológica del proceso de formación en la institución financiera Banco Bolivariano, a la capacitación de los Cajeros, llevando un registro de la experiencia que permita perfeccionarlo a partir de la información que aporte su aplicación, evaluación y control.
- Fomentar a que se realicen actividades de integración, para que se genere una buena comunicación entre el jefe operativo y el grupo de cajeros al que está coordinando.
- Supervisar y tener un Control del desempeño de sus colaboradores, de esta forma sabrá la institución cuales son las necesidades que se puedan presentar a futuro.
- Extender el procedimiento asumido en esta investigación a la detección de necesidades de capacitación en otras áreas del banco para favorecer la percepción y brindar un mejor servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Agramonte, A. I. (2009). Elaboración de un Procedimiento para el proceso de formación de Operarios de la Empresa Espartaco. Cuba: Universidad "Cienfuegos".
- Alles. (2009). Un Espacio para el aprendizaje. La formación del recurso humano. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>
- Arias. (2006). la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012>
- Benavides. (2002). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo jun. 2009. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200004
- Chiavenato. (1988). Formación del Personal. Obtenido de Formación del Personal: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Cinterfor/OIT, D. d. (s.f.). Formación para el trabajo decente, Capítulo II, La formación profesional y su relación con la igualdad de oportunidades. Obtenido de El derecho a la formación profesional y su vínculo con otros derechos fundamentales: http://www.oit.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc_ref/doc1/iii.htm
- Cinterfor/OIT, D. d. (s.f.). Formación para el trabajo Decente, Capítulo II, La formación profesional y su relación con la igualdad de oportunidades. Obtenido de El derecho a la formación profesional: http://www.oit.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc_ref/doc1/iii.htm
- Delors. (1997). La formación del siglo xxi, Informe Delors. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos45/formacion-laboral/formacion-laboral2.shtml>
- Desarrollo, S. N. (2013-2017). Plan Nacional Del Buen Vivir, Garantizar el Trabajo Digno en todas sus Formas. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/herramientas>

- Durkheim. (1925). Rincón Pedagógico, Conceptos de pedagogía según Autores, ¿De qué se ocupa la pedagogía? Obtenido de <http://rinconpedagogic123.blogspot.com/p/concepto-de-pedagogia.html>
- Ferry. (1990). Los saberes del Docente. Una perspectiva desde las humanidades y las Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Viña del Mar, Chile. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3333/333328829001.pdf>
- Fidias. (2012). Tipos y diseños de la Investigación. Obtenido de <http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013>
- Fisher. (1994). Población, muestra y muestreo. Pedro Luis López. Comunicador Social Docente UCB-Cbba. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Jackson, M. y. (2008). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones, International Journal of Good Conscience. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Jimenez, B. (1996). Apuntes sobre la Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/rmg.htm>
- Leary, A. I. (2009). Elaboración de un Procedimiento para el proceso de formación de operarios de la Empresa Espartaco. Cuba: Universidad "Cienfuegos".
- Louis. (1994). El ABC y D de la formación. Obtenido de Narcea, s.a. De Ediciones, Madrid:
[https://books.google.com.ec/books?id=rg8SCAAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq=\(Louis,+1994\)%E2%80%9Cimplica+la+creaci%C3%B3n+de+interpretaciones+socialmente&source=bl&ots=6XvG7diNX8&sig=Gpren1mv5XLQ53g69lhAJIAEMA0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR-ZXj6b_QAhUDDJAKHUPfAgMQ6](https://books.google.com.ec/books?id=rg8SCAAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq=(Louis,+1994)%E2%80%9Cimplica+la+creaci%C3%B3n+de+interpretaciones+socialmente&source=bl&ots=6XvG7diNX8&sig=Gpren1mv5XLQ53g69lhAJIAEMA0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR-ZXj6b_QAhUDDJAKHUPfAgMQ6)
- Mirabet, S. y. (1997). Competencias Investigativas. Obtenido de <http://biblio.universidadecotec.edu.ec/revista>
- Organización Internacional del Trabajo, C. I. (2008). Guía sobre las normas internacionales del trabajo. Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia: Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo.

- Pérez, B. y. (2007). Políticas públicas y su impacto en el seguro popular. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Porter. (1980). La Competitividad en el Desarrollo Empresarial, Diana Carolina Echeverri Sevilla. Obtenido de web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc
- R. Correa. (24 de Julio de 2014). Registro oficial de Administración - N296. Administración del Sr. Rafael Correa Delgado. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACION-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACION-UATH-RO-252.pdf>
- Sampieri. (2002). Metodología de la Investigación. Obtenido de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacion>
- Trabajo(OIT), O. I. (1999). Red Regional de Bibliotecas OIT para América Latina y el Caribe, Igualdad de géneros. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/livedrupal/sites/default/files/file_publicacion/genero.pdf
- trabajo(OIT), O. i. (Junio de 2000). Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 88.^a reunión. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm>
- Yinger. (1991). El ABC y D de la formación, Narcea, s.a. De Ediciones, Madrid. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=rg8SCAAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq=\(Louis,+1994\)%E2%80%9Cimplica+la+creacion+de+interpretaciones+socialmente&source=bl&ots=6XvG7diNX8&sig=Gpren1mv5XLQ53g69lhAJIAEMA0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR-ZXj6b_QAhUDDJAKHUPfAgMQ6](https://books.google.com.ec/books?id=rg8SCAAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq=(Louis,+1994)%E2%80%9Cimplica+la+creacion+de+interpretaciones+socialmente&source=bl&ots=6XvG7diNX8&sig=Gpren1mv5XLQ53g69lhAJIAEMA0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR-ZXj6b_QAhUDDJAKHUPfAgMQ6)

ANEXO

Formato De Encuesta

Estimado compañera(o):

Estamos realizando un estudio acerca de la formación de obreros en la Empresa Agropecuaria Espartaco para lo cual Solicitamos su cooperación y la seguridad de que su aporte contribuirá a un mejor desempeño y eficiencia en el centro donde

Usted labora:

Esta encuesta tiene un carácter anónimo.

Le damos las gracias por su cooperación y participación y por el empeño que pondrá para dar respuestas más sinceras.

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel Escolar: _____

1- ¿Están definidas las funciones de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____ A veces _____

2- ¿Considera usted que es necesaria la formación para el desempeño de su trabajo?

Si _____ No _____ A veces _____

¿Por qué?

3- ¿Cuáles de las siguientes vías considera Ud. más útil para elevar su grado de formación?

Cursos _____ Auto preparación _____ Entrenamiento _____.

4- ¿Cómo considera usted el actual proceso de evaluación en su área?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5- ¿En el último proceso de evaluación del desempeño se tuvo en cuenta la superación?

Sí _____ No _____

6- ¿Considera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe?

Si _____ No _____ A veces _____.

¿Por qué?

7- ¿Usted se supera. Está en función de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____ A veces _____.

8- ¿Qué factor inciden más en su motivación hacia el trabajo?

_____ Estimulación.

_____ Capacitación.

_____ Condiciones de trabajo.

9- ¿La superación está en correspondencia con los objetivos de la Empresa?

Si _____ No _____ A veces _____



Área de Caja



Escuela de Caja