



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA NO.17

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Liliana María Mallo Sánchez
Tutor: Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

La escuela sólo tiene valor como preparación para la vida; Toda enseñanza que permanece verbal resulta vana, porque el verbalismo no es más que simbolismo y la vida no es una palabra.

Alfred Binet



DEDICATORIA

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento. A ti mami, por tu apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional, que has dejado de ser tú para ser yo. A ti, papi, que al igual que mami, más que un ejemplo, eres mi fuerza y mi guía. A mi abuelita Nery, por creer siempre en mí y a mi querido esposo por ayudarme en cada decisión y en cada paso que doy.



AGRADECIMIENTOS

*Quisiera agradecer a mis padres, por estar siempre ahí para mí,
entregándome todo sin pedir nada a cambio.*

*A mi familia, incluyendo a mis suegros en ella, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo
constante.*

A mi esposo, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.

*A mis amistades, Nelsito, Susel, Carlos, Dayana, Julito, Aidita, Dayi, Edito y Yander por sus consejos,
alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto. En especial quiero agradecer eternamente a mi
querida amiga Yaimelys por su paciencia, por su ayuda, por su apoyo en los cinco años de la carrera,
por ser mi traductora y cuidar de mí.*

*A mi tutor, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por
compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.*

*A todos los trabajadores de la ECOI- 17 por contribuir de una manera u otra con sus conocimientos en
mi formación profesional, por brindarme su ayuda y por tratarme como una compañera más.*

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

A todos, GRACIAS



RESUMEN

En la actualidad la necesidad de las empresas de contar con trabajadores cada vez más competitivos en un entorno cambiante, ha impulsado a la Gestión del Capital Humano hacia el logro de un desempeño superior. En ello juega un papel importante la capacitación y desarrollo de capital humano ya que desarrollar actitudes, habilidades y el crecimiento personal profesional, en los trabajadores, permite que éstos se desempeñen con mayor eficiencia y calidad.

Lo anterior es objetivo a cumplir por el sector de la construcción, que se encuentra presentando deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo que atentan contra una correcta gestión de capital humano. Como respuesta a esta problemática se desarrolló un procedimiento para la gestión del proceso de capacitación y desarrollo para empresas pertenecientes a este sector. Este se caracteriza por adoptar el enfoque de competencias, presentar un carácter operativo, seguir el enfoque de mejora continua, poseer un enfoque de procesos y un carácter permanente o continuo. Para su aplicación se tomó como objeto de estudio la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. En este se pudo realizar un análisis de las causas que estaban afectando el desarrollo de este proceso y se propusieron alternativas para su solución y mejora. Además de brindar aportes que contribuyen a perfeccionar al Sistema Integrado de Gestión, como la incorporación de técnicas para el desarrollo del procedimiento e indicadores para la evaluación de los resultados y el impacto de la capacitación.



ABSTRACT

Currently the need for companies to have increasingly competitive workers in a changing environment, has driven Human Capital Management towards the achievement of superior performance. In this, the training and development of human capital plays an important role since developing attitudes, skills and professional personal growth in workers allows them to perform with greater efficiency and quality. The above is an objective to be met by the construction sector, which is presenting shortcomings in the process of training and development that undermine the proper management of human capital. In response to this problem, a procedure was developed for the management of the training and development process for companies belonging to this sector. This is characterized by adopting the skills approach, presenting an operational character, following the approach of continuous improvement, having a process approach and a permanent or continuous nature. For its application, the Engineering Works Company No. 17 was taken as an object of study, in which the new changes established in the current legislation were taken into account. In this it was possible to carry out an analysis of the causes that were affecting the development of this process and alternatives were proposed for its solution and improvement. In addition to providing contributions that contribute to improve the Integrated Management System, such as the incorporation of techniques for the development of the procedure and indicators for the evaluation of the results and the impact of the training.



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión de Capital Humano	6
1.1.1 Evolución y conceptualización de la Gestión de Capital Humano	7
1.1.2 Modelos de Gestión de Capital Humano	9
1.1.3 Análisis de la Gestión de Capital Humano en Cuba	10
1.2 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano.....	12
1.2.1 Concepciones del proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano	12
1.2.2 Elementos esenciales del proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano	14
1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano.....	17
1.3 Análisis de las literaturas especializadas que aporten a la capacitación y desarrollo de capital humano	18
1.4 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en la ECOI-17.....	22
1.4.1 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en el sector de la construcción.....	22
1.4.2 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en la ECOI-17... ..	23
2.1 Caracterización del procedimiento para la gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en el sector de la construcción.....	25
2.1.1 Descripción del procedimiento	26
2.1.2 Aplicación parcial del procedimiento en la ECOI-17	34
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La evolución del mundo y los cambios ocurridos en él, trajeron como resultado el desarrollo del concepto de empresas. En este, se desplegaba un criterio donde el ser humano era considerado como simple mano de obra. A partir de las ideas planteadas por Mayo (1972) y Taylor (1992), se puede observar una evolución del criterio anterior a lo que hoy se denomina Gestión de Capital Humano (GCH)¹. En ello influyó, además, los criterios establecidos por diferentes autores, entre los que se destacan (Beer, 1989; Cuesta Santos, 2010; Harper, 1992; Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Zayas Agüero, 2002).

El capital humano constituye hoy en día la herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones. Más que fundamental, se podría decir que es el principal. De hecho, se sabe que, en la actualidad, el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo eran en la era industrial (1ª y 2ª revolución industrial respectivamente) sino el capital humano, único para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

En la GCH ocupa un papel clave, la capacitación y desarrollo del capital humano. Considerada por Cuesta Santos (2010) como *"la ventaja competitiva básica"* de las empresas, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el funcionamiento de las organizaciones modernas. Entre los autores que han contribuido con las concepciones de capacitación se pueden encontrar (Alles, 2006; Cuesta Santos, 2010; I. Chiavenato, 1999; "DECRETO LEY No.350," 2017; Harper, 1992; Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Puchol, 2003; Siliceo Aguilar, 2001).

La autora concuerda con la definición establecida en el ("DECRETO LEY No.350," 2017) en la que se refiere a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como

¹ En la investigación se empleó el termino Capital Humano a excepción de las referencias citadas textualmente.

una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

Es por ello que se debe tener en cuenta que este proceso concibe en sí mismo distintas etapas más allá del solo hecho de capacitar y que tienen relación con un claro conocimiento de la estrategia de la organización, un diagnóstico certero de necesidades de capacitación y un proceso de evaluación que permita evidenciar cambios en la organización luego de este tipo de intervenciones, en el que se torna importante medir el impacto. Autores como (Arias Galicia & Heredia Espinoza, 2006; Chiavenato, 2007; García López, 2011; García Rodríguez, 2013; Harper, 1992; Marrero Fornaris, 2002; Werther, 1998) proponen diferentes modelos, en los que se establecen los momentos que se deben seguir para lograr un buen programa de capacitación.

Cuba, basado en el nuevo enfoque de la GCH ha establecido un cuerpo legal que rige y guía una nueva etapa de desarrollo empresarial. En ello juega un rol significativo los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su actualización aprobada en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Referidos a la capacitación y desarrollo de capital humano se encuentran los lineamientos 104, 107, 155, 208 y 254, en los que se rescata la importancia de perfeccionar los programas de capacitación para contribuir a una mejor organización de la fuerza laboral.

Estudios realizados por Morales Cartaya (2006), que sustentan la aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000:2007, reflejan la necesidad de desarrollar el capital humano (CH). Con la derogación de esta familia de normas y la existencia de la Ley No.116 Código del Trabajo, ley fundamental de los trabajadores con su Decreto 326 Reglamento del Código es la que pone en vigencia en las empresas cubanas cómo se debe llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo. Es por eso que en esa ley se expresa que los trabajadores tienen derecho a ser capacitados. Así como, el empleador tiene la obligación de facilitar la capacitación y preparación de sus trabajadores según las necesidades de la organización.

En febrero del 2018 el Consejo de Estado en ejercicio de las atribuciones que le están conferidas ha adoptado el Decreto Ley No. 350 “de la capacitación de los trabajadores” basado en el perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación en aras a dar respuesta a las exigencias actuales del modelo económico cubano en la mejora continua del desempeño de los trabajadores.

El Ministerio de la Construcción (MICONS) constituye un importante organismo para el país, ya que tiene como parte de su misión dirigir controlar y coordinar la ejecución y montaje de nuevas obras; remodelación, reconstrucción de edificaciones y otros objetivos existentes. Según datos analizados en diciembre del año 2017, este organismo enfrenta un problema en su GCH con grandes fluctuaciones de personal. Al año fluctúa un 42 % de esta fuerza, lo que afecta entre otros procesos al de capacitación y desarrollo, ya que esto no permite que se consolide la fuerza de trabajo. Esto significa que al año hay que reponer alrededor de 20 mil operarios y realizar análisis de sus habilidades y comportamientos.

Entre las empresas pertenecientes al MICONS se encuentra la Empresa Constructora de Obra de Ingeniería No.17 (ECOI-17), de la provincia Holguín. Entre otros de los síntomas que ha presentado respecto a la capacitación y desarrollo son:

- La satisfacción laboral se encuentra por debajo del nivel de comparación establecido (85%), ya que representa solo un 76%, en lo que influye de forma negativa el aspecto de satisfacción con las posibilidades de superación personal,
- El Nivel de integración interna de los módulos es de un 75.30%, lo que indica que la entidad tiene una incipiente implantación el SGCH, el cual se encuentra afectado en gran medida la capacitación y desarrollo con un 55,56% al estar por debajo del límite establecido (85%)
- Existen carencias en el procedimiento específico de capacitación y desarrollo, además de que no se encuentra actualizado.
- No están actualizadas las competencias para efectuar las necesidades de capacitación, por lo que existe además un mal diseño de los perfiles de competencia,
- El 58% de los trabajadores han sido capacitados solo para cumplir con la matrícula, no porque lo necesitaran.

El análisis anterior evidencia la **situación problemática** existente en la empresa, de la cual se deriva como **problema profesional**: ¿Cómo gestionar la capacitación y desarrollo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 para perfeccionar su Gestión de Capital Humano?

El **objeto de estudio** lo constituye la Gestión de Capital Humano.

Para proporcionar respuesta al problema se tiene como **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento para la Gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en la Empresa Constructora de Obras Ingeniería No.17.

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

1. Elaborar el marco teórico - práctico de la investigación a partir del análisis de las literaturas consultadas sobre la gestión del capital humano y el proceso de capacitación y desarrollo de capital humano.
2. Diseñar un procedimiento para la Gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en el sector de la construcción.
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento para la Gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17.

Se define como **campo de acción**: la gestión de la capacitación y desarrollo de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17.

Para responder al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: el desarrollo de un procedimiento para la Gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en la Empresa Constructora de Obras Ingeniería No.17 contribuirá al perfeccionamiento de su Gestión de Capital Humano.

En el estudio se utilizaron diversos **métodos** y técnicas generales de investigación, entre los que se pueden señalar:

Métodos teóricos:

- Análisis - Síntesis: aplicado en la determinación de los fundamentos teóricos que sirvieron de soporte para la investigación realizada,
- El método inductivo – deductivo: empleado para diagnosticar la situación actual del campo de acción,

- El sistémico – estructural se aplicó mediante el desglose de los elementos que permitieron ir desde el objeto de estudio al campo de acción de forma coherente.

Métodos empíricos:

Entre los métodos empíricos empleados en la investigación se pueden encontrar (encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos), métodos estadísticos como gráficos de sectores, UCINET versión 6 para *Windows* y el Minitab *Statistical Software*, Versión 16 para *Windows*. Se utilizó además para el procesamiento y análisis de datos, el software *Statistics Program for Social Sciences* (SPSS) versión 20.0 (2011) para *Windows*.

Para la presentación de esta tesis se elaboraron dos capítulos. El Capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta la misma, y un Capítulo II en el que se expone el diseño de un procedimiento para para la Gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano y la aplicación parcial de este en la Empresa Constructora de Obras Ingeniería No.17 de la provincia de Holguín. Se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación y los anexos de necesaria inclusión que sirven para complementar los aspectos tratados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de este capítulo constituye una actividad de vital importancia para que todo investigador pueda comprender los conceptos, definiciones o elementos tratados en cualquier investigación. En este caso, el tema a tratar lo constituye la Gestión de Capital Humano de forma general, para luego hacer énfasis en el proceso de capacitación y desarrollo, sus elementos esenciales, posibles procedimientos, y diagnóstico dentro de la organización objeto de estudio. Para una mejor comprensión, la figura 1.1 muestra un mapa mental con el hilo conductor del Marco Teórico Práctico de la Investigación.

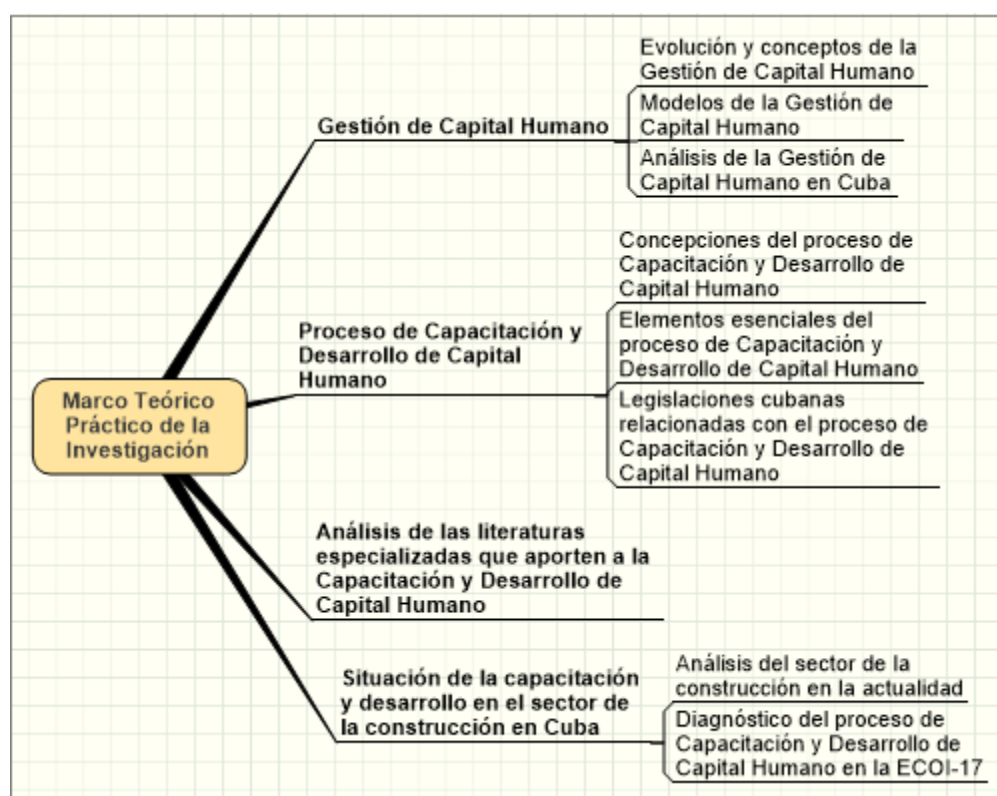


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico Práctico de la Investigación

1.1 Gestión de Capital Humano

Los sistemas de gestión de las organizaciones han evolucionado con un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual. Esto exige un cambio de acuerdo con las tendencias actuales en aspectos tales como: la forma de pensar y actuar, en la potenciación del capital humano, las definiciones conceptuales respecto a la capacitación y desarrollo, las propuestas de enfoques y procedimientos para su gestión. Es por ello que, el

presente epígrafe presenta un análisis de la evolución y conceptualización de la Gestión de Capital Humano, y de cómo se manifiesta, en Cuba, a través de las legislaciones vigentes.

1.1.1 Evolución y conceptualización de la Gestión de Capital Humano

En las tareas desempeñadas por el CH han ocurrido muchos cambios a lo largo del tiempo, muy vinculados con la situación económica y social del momento. La revolución industrial del s.XIX fue uno de los acontecimientos más significativos en su desarrollo, pues, la mecanización de las tareas, conllevó a la insatisfacción de muchos trabajadores; y, los cambios ocurridos en los procesos productivos dieron paso a la transformación del contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta la actualidad.

Para finales de este siglo, el norteamericano Taylor (1992), planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más a bajo coste. Las ideas del Taylorismo no eran muy beneficiosas para el trabajador. Algunas de ellas consistían, por ejemplo, en pensar que no era positivo para el trabajador trabajar en grupo, que el trabajador no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas.

A principios del s.XX, Mayo (1972) realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. Este destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que los trabajadores no se movían solo por el factor económico.

A través de estas dos figuras y sus movimientos se puede observar una evolución del concepto de capital humano a favor de la humanización, en el que el factor humano es fundamental en el trabajo. Más que fundamental, se podría decir que es el principal, de hecho, se sabe que, en la actualidad, el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo eran en la era industrial (1ª y 2ª revolución industrial respectivamente) sino el capital humano, único para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

En esa época, el RH, el personal o, más conocido como la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos

productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban operarios de alta calificación. Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo, estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos. Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante. Por ello, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad. Es con el desarrollo de los sistemas de producción que comenzaron a surgir varias causas que motivaron la aparición de este departamento. Según Besseyre (1989), esta actividad obtuvo diferentes denominaciones² con el transcurso del tiempo, hasta llegar a la actual Dirección de Recursos Humanos (DRH).³ El surgimiento de esta dirección propició, durante los últimos años, el crecimiento sustancial del reconocimiento sobre la importancia de la gestión de las organizaciones, lo que generó un lugar especial entre los directivos y la organización, en cuanto a los resultados del registro, control y medición del capital humano; lugar que, depende en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Esto trajo como resultado, que en la DRH se ejecutaran las actividades de reclutamiento, formación; y, de crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales del trabajador.

Muchos fueron los conceptos dados por numerosos autores⁴, acerca de la GCH, que, a pesar de ser muy diversos, en un principio, se ha logrado apreciar una relación en su contenido, pues de forma general, todos abogan por la importancia que posee el capital humano dentro del ámbito organizacional. Y que además de considerar

² Dirección de Administración de Personal (DAP), Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales, Dirección de Relaciones Humanas, Dirección de Personal, Dirección del Desarrollo Social, Dirección de RH.

³ Tomado de De Miguel Guzmán (2009)

⁴ (Beer, 1989; Cuesta Santos, 2010; Harper, 1992; Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Zayas Agüero, 2002).

diversos enfoques como gestión del talento humano, gestión de recursos humanos o gestión de capital humano, de forma conjunta se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización.

Luego de realizada una valoración de los diferentes conceptos, se puede concluir que, el término Gestión del Capital Humano (GCH), se refiere al conjunto de acciones, políticas y procedimientos que permiten el cumplimiento de las prácticas del capital humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización. Mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, la gestión de dicho activo será más efectiva, lo que constituye tarea fundamental para el logro de un alto nivel de competitividad y del éxito organizacional.

En años anteriores, las funciones de CH incidían en la productividad y el rendimiento de la organización, pero aun la DRH, los consideraba como un costo para la organización. Es con la evolución de su conceptualización, el desarrollo de los modelos de gestión, y por ende las transformaciones ocurridas en la forma de gestionarlos, que se logra concebir el CH y, en particular su formación, como una inversión y no como un costo para la organización.

1.1.2 Modelos de Gestión de Capital Humano

Con el desarrollo organizacional han nacido y evolucionado una serie de modelos de GCH que tienen como objetivo lograr la integración entre los subsistemas de CH, y las estrategias de la organización. En la presente investigación se profundiza en algunos de los modelos más actuales de GCH, en Cuba, que se muestran a continuación:

- Marrero Fornaris (2002), mediante la tecnología diseñada integra un modelo teórico que se sustenta para su implementación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes, que permiten la planeación, organización y evaluación de la formación, a partir de una concepción integral del proceso formativo concebido como inversión y no costo. Se distingue por incorporar tendencias manejadas internacionalmente, como son: formación con carácter estratégico, enfoque de competencias, formación a todos los niveles incluyendo la organización que aprende y formación permanente, en correspondencia con las características, desarrollo y particularidades de las instalaciones hoteleras de

Cuba. Además, proporciona las herramientas técnicamente fundamentadas para la gestión del proceso formativo, donde se destaca su evaluación en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.

- Morales Cartaya (2006), propone un modelo que permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación. Define las competencias laborales, la organización del trabajo, la selección e integración del capital humano, la capacitación y desarrollo, la estimulación material y moral, la evaluación del desempeño, la comunicación institucional y el Autocontrol como módulos para dar continuidad al proceso de implantación del modelo de gestión integrada del capital humano. Asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el capital humano en la empresa.
- Nieves Julbe (2010), en su tesis doctoral propone un modelo conceptual que parte de los elementos que definen el ambiente de control y la relación existente entre estos y los procesos del sistema de gestión integrada del capital humano considerados claves para este componente (capacitación, selección, competencias laborales, evaluación del desempeño y estimulación moral y material), el cual sustentó un procedimiento general para la implantación del ambiente de control que responde a las tendencias actuales en estas materias.

Los modelos anteriores exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al CH, corroboran que la formación de capital humano debe ser tratada como una inversión y no como un costo. A pesar de contener elementos que los diferencian, mencionan, al proceso de capacitación como uno de los procesos para lograr la integración entre los subsistemas de CH, y las estrategias de la organización. En el desarrollo de las estrategias juega un papel fundamental las legislaciones vigentes en Cuba, pues a través de su aplicación y cumplimiento se pretende que las empresas ejecuten una correcta gestión de capital humano.

1.1.3 Análisis de la Gestión de Capital Humano en Cuba

Entre las políticas, leyes y regulaciones establecidas en Cuba, se encuentra la base legal que permite el funcionamiento adecuado de la GCH en las empresas. Es imprescindible mencionar La Constitución de la República de Cuba, pues de forma

general, declara los principios del derecho laboral cubano socialista como derechos fundamentales, y refiere que el trabajo en la sociedad socialista es un derecho, un deber y un motivo de honor para cada ciudadano.

Con los objetivos de elaborar y aprobar las normas jurídicas necesarias para crear la base legal e institucional que respalde las modificaciones funcionales, estructurales y económicas que se adopten en el país, fueron aprobados, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular, los que tanto de manera directa e indirecta poseen relación con la GCH, según los lineamientos: 6, 12, 22, 33, 63, 97, 104- 107, 113, 115, 118, 123, 125, 130, 135, 139 140- 143, 154, 155, 206, 208, 227, 233, 254, 269, 270, por mencionar algunos, según la actualización realizada para el periodo 2016-2021. Los lineamientos mencionados se encuentran, además, vinculados de forma directa con la política sobre las relaciones de trabajo, su organización y retribución con respecto a los cambios que se operan en la economía.

Estudios realizados por Morales Cartaya (2006), que sustentan la aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000:2007, reflejan la necesidad de desarrollar el capital humano (CH). Con la derogación de esta familia de normas se pone en vigencia la Ley No.116 Código del Trabajo, ley fundamental de los trabajadores con su Decreto 326 Reglamento del Código. Esta ley presenta aspectos de obligado cumplimiento que favorecen la GCH en las entidades ya que regula la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre el trabajador y el empleador. Capítulo de particular relevancia es el relacionado con los contratos de trabajo, que incluye, entre otros, asuntos tales como las formalidades y capacidad para concertarlos, tipos, periodo de prueba, expediente laboral, idoneidad, capacitación y superación, modificaciones, suspensión y término, trabajadores disponibles e interruptos.

De forma general, estas leyes permiten llevar a cabo una correcta gestión de capital humano para el cumplimiento de la misión de la organización y a su vez, contribuir al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la

creación de nuevos valores. Además de ayudar a crear un ambiente de disciplina y responsabilidad en la esfera organizacional.

1.2 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano

Según lo abordado en el epígrafe anterior, la Gestión de Capital Humano se encuentra integrada por diversos procesos, entre ellos el proceso de capacitación y desarrollo, que constituye el campo de acción de la presente investigación. Es por ello que, en este epígrafe, se quiere resaltar algunos de sus conceptos y elementos, además de hacer mención de las políticas establecidas para su correcto funcionamiento en las empresas cubanas.

1.2.1 Concepciones del proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano

Para conocer a fondo la capacitación que se ofrece hoy en día es necesario realizar un breve recorrido histórico con el objetivo de ver su trascendencia y concepción. En los pueblos primitivos se dieron los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en el desempeño de un determinado oficio, el aprendizaje era transferido y contribuía a la adaptación de los individuos en su actividad productiva. Con la evolución de los años surgieron múltiples cambios y a su vez una diversidad de necesidades entre las que se encontraba la capacitación. La fuerza de trabajo fue remplazada por la energía de las máquinas, lo que provocó el surgimiento de un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz luego de su capacitación pasaba a ser un trabajador de ella.

Para la década de los 90, la capacitación comenzó a jugar un papel muy importante ya que la dinámica de las empresas intensificó su actividad hacia la exportación por lo que se hacía necesario la realización de programas formales y sistemas de capacitación efectivos. Actualmente, la importancia que posee esta para las organizaciones modernas, se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas.

En la literatura especializada se puede encontrar diferentes definiciones del término de capacitación y desarrollo, lo cual es conveniente analizar, ya que son términos que han recibido muchas acepciones que no dejan claro su significado. Entre ellos se pueden encontrar: educación, formación, entrenamiento, aprendizaje e instrucción; y sus conceptos se pueden encontrar en el anexo 1. Estos términos no se deben

considerar como sinónimos sino por el contrario tomarlos como piezas esenciales que lo conforman, ya que tienen en común el hecho de que son actividades de enseñanza-aprendizaje que proporcionan la adquisición de nuevos conocimientos, y desarrollo o mejora de las habilidades en el trabajador. En la presente investigación se manejará el término capacitación y desarrollo.

Mediante la aplicación del software UCINET versión 6 para Windows se pudo determinar la correlación existente entre las definiciones concedidas por diferentes autores acerca de la capacitación y desarrollo. Para visualizar el resultado obtenido se presenta la red siguiente:

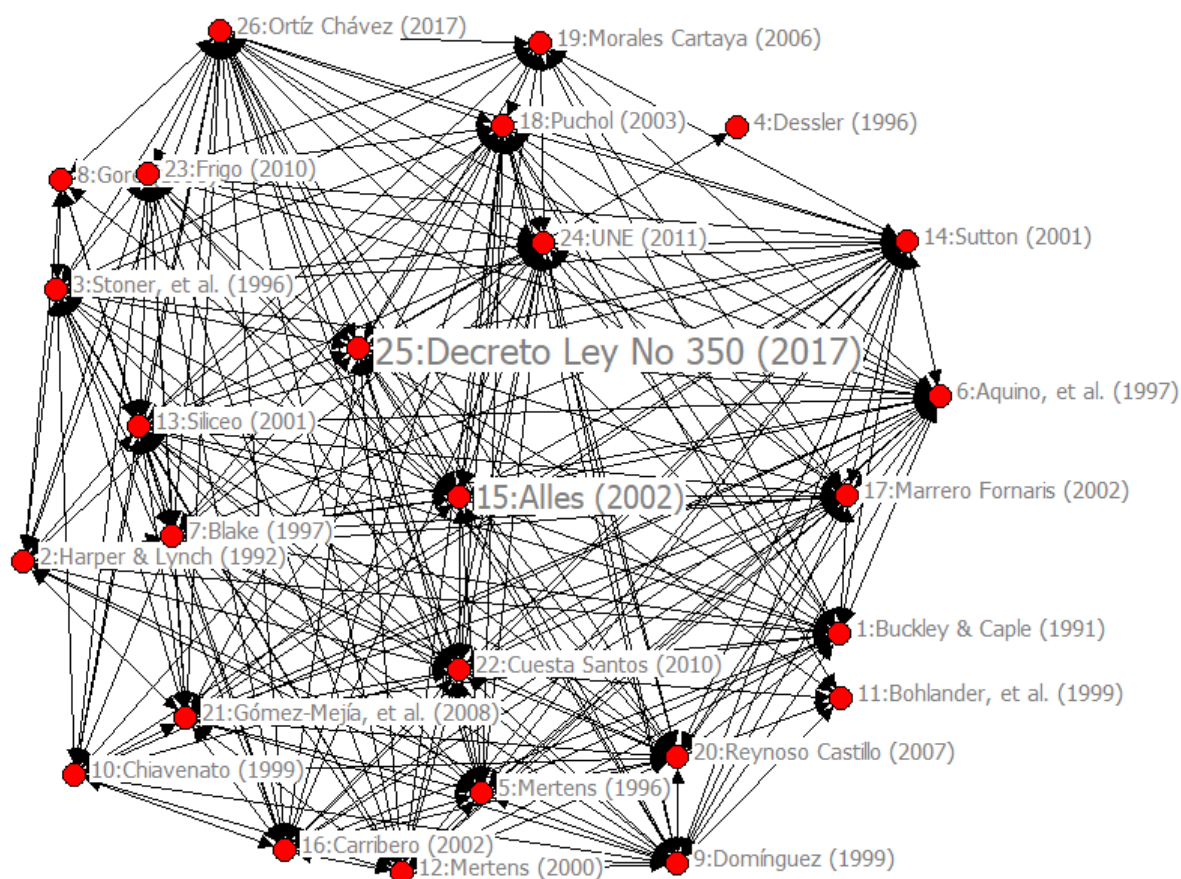


Figura 1.2 Análisis de correlación entre las definiciones de capacitación y desarrollo
 Luego de este análisis la autora concuerda con el concepto establecido en el Decreto Ley No.350/17 en el que se define la capacitación como el Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los

trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.

En cuanto al concepto de desarrollo según las literaturas utilizadas, la autora concuerda con la opinión de Alles (2006) en la que considera que el desarrollo es ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás. Hoy, en la capacitación y desarrollo dentro del marco de la GCH, pueden definirse los siguientes rasgos⁵:

- La capacitación como inversión y no costo,
- Posee carácter integral al estar dirigida a todos los niveles, desde la alta gerencia hasta los ejecutores directos, incluyendo la formación organizacional,
- Posee una base técnica-ingenieril, se sustenta en los perfiles de competencias,
- Constituye una vía fundamental para el logro de la participación y la polivalencia de del capital humano,
- Su desafío esencial es contribuir a lograr la estrategia y los objetivos de la organización.

De forma conjunta, la capacitación y desarrollo son componentes que contribuyen a la correcta ejecución de la Gestión de Capital Humano, pues con ello se logra una mejor preparación del personal. Es por ello que, se hace necesario llevarlo a cabo como un proceso, pues un capital humano preparado en función con el entorno en que se desenvuelve trae consigo mayores logros en los resultados a nivel empresarial. Para que este se realice de forma efectiva, existen un conjunto de elementos a seguir, que se deben tener en cuenta en una organización.

1.2.2 Elementos esenciales del proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano

La capacitación y desarrollo en la actualidad es una herramienta fundamental para la GCH. Se ha convertido en una variable estratégica fundamental ya que constituye la

⁵ Tomado de Marrero Fornaris (2002)

ventaja competitiva básica de las empresas. Esta deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a los trabajadores adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. Es por ello que se debe tener en cuenta que este proceso concibe en sí mismo distintas etapas más allá del solo hecho de capacitar y que tienen relación con un claro conocimiento de la estrategia de la organización, un diagnóstico certero de necesidades de capacitación y un proceso de evaluación que permita evidenciar cambios en la organización luego de este tipo de intervenciones, en el que se torna importante medir el impacto. La concepción de la capacitación como un proceso de gestión se puede observar en la figura siguiente:

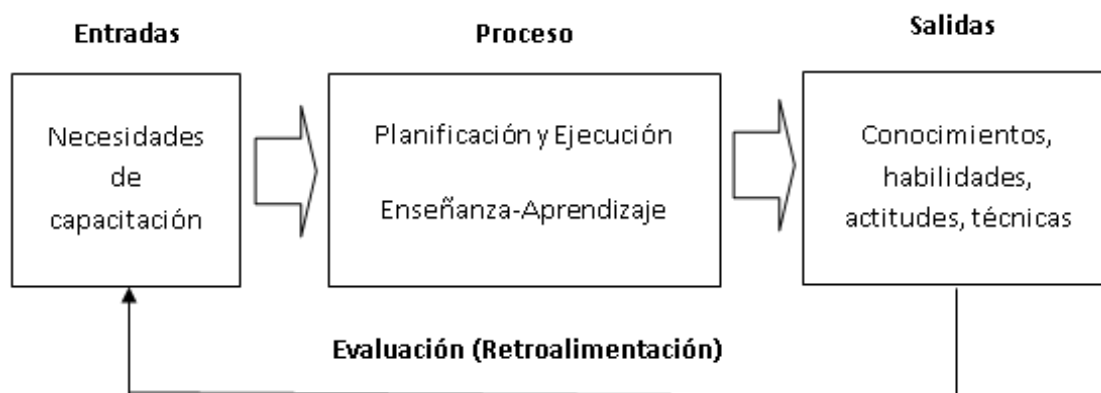


Figura 1.3 La capacitación como un proceso de gestión.

Fuente: Tomada de Fernández Ricardo, 2017

Autores como Harper (1992), Werther (1998), Marrero Fornaris (2002), Arias Galicia and Heredia Espinoza (2006), I Chiavenato (2007), García López (2011) y García Rodríguez (2013) proponen diferentes modelos, en los que se establecen los momentos que se deben seguir para lograr un buen programa de capacitación. Estos tienen en común las etapas mínimas que poseen la mayoría de los modelos de capacitación, como se muestran a continuación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación,
2. Desarrollo de planes y programas,
3. Impartición o ejecución de la capacitación,
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados.

Para la evolución de los resultados se deben llevar a cabo un grupo de indicadores que permitan reflejar los resultados de la capacitación. Esto permite realizar una

evaluación integral del proceso de capacitación. La evaluación de la capacitación constituye la herramienta por excelencia para demostrar los beneficios de la capacitación, no obstante, son pocas las organizaciones que lo hacen de forma correcta, por diversas causas, lo que indica la necesidad de perfeccionar este proceso, a través de definir las herramientas adecuadas y viables.⁶

Entre los indicadores se pueden encontrar, el Nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo (C y D); Nivel de satisfacción con la capacitación recibida; y el nivel de ejecución del presupuesto de capacitación y desarrollo por mencionar algunos. Existen otros indicadores como, el Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED) y el Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIc) que se utilizan para evaluar el impacto de la capacitación.

Otro elemento importante acerca de este proceso es su relación con los demás procesos claves de la GCH. El Código de Trabajo plantea que para capacitar se deben determinar las necesidades de capacitación por lo que es de gran importancia tener definidas las competencias laborales en la organización. Este proceso depende además de cómo se ejecute el proceso de selección e integración ya que a través de este se debe analizar si se cumple con las competencias laborales y en qué medida para saber si se debe ejecutar o no la capacitación. En caso de la evaluación del desempeño influye antes y después del proceso de capacitación ya que a través de su evaluación se determina si existe la necesidad de capacitar; y una vez se ejecute la capacitación servirá de guía para comparar y medir el impacto de la capacitación para el desarrollo exitoso de la organización.

En la relación anterior juega un papel fundamental el cumplimiento de la legislación. Esta pretende guiar estos procesos para su correcto funcionamiento en el ámbito organizacional. Además de mantener su integración para lograr una buena GCH.

⁶ Tomado de García Rodríguez (2013)

1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano

Las legislaciones analizadas en el subepígrafe 1.1.3 abarcan también los procesos que componen la GCH. Con respecto al proceso de capacitación y desarrollo de CH, la Constitución de la República de Cuba, en uno de sus artículos, expresa lo siguiente: Artículo 51: Todos tienen derecho a la educación. – Este derecho está garantizado por el amplio y gratuito sistema de escuelas, seminternados, internados y becas, en todos los tipos y niveles de enseñanza, y por la gratuidad del material escolar, lo que proporciona a cada niño y joven, cualquiera que sea la situación económica de su familia, la oportunidad de cursar estudios de acuerdo con sus aptitudes, las exigencias sociales y las necesidades del desarrollo económico-social.

Los hombres y mujeres adultos tienen asegurado este derecho, en las mismas condiciones de gratuidad y con facilidades específicas que la ley regula, mediante la educación de adultos, la enseñanza técnica y profesional, la capacitación laboral en empresas y organismos del Estado y los cursos de educación superior para los trabajadores.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su actualización aprobada en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba se refieren en los lineamientos 104, 107, 155, 208 y 254 a la capacitación y desarrollo de capital humano. En ellos se recata la importancia de perfeccionar los programas de capacitación para contribuir a una mejor organización de la fuerza laboral.

Por otro lado, la implantación de la familia de normas cubanas (NC 3000) forman parte integrante del modelo de gestión integrada de recursos humanos propuesto por Morales Cartaya (2006). Estas fueron tomadas como base y guía, por las empresas cubanas, para poder diseñar su propio Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos (SGICH), de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades. Con respecto a los subsistemas de GCH, establecían el vocabulario, los requisitos y la implementación que se debía seguir para el cumplimiento y obtención de mejores resultados en la organización. Al derogarse estas normas, se pone en vigencia en las empresas el Código de Trabajo. Aun así, quedan vigente las concepciones establecidas por dicho autor, para su utilización.

En el Código de Trabajo se reafirma el derecho de capacitación laboral. De forma específica, en el Capítulo I, Sección Sexta, con título Capacitación y superación de los trabajadores. En este capítulo se establecen las obligaciones del empleador en cuanto a la organización y preparación de la capacitación del trabajador según las necesidades del trabajo, mientras que el Reglamento de este Código regula los procedimientos y términos para el cumplimiento de lo establecido en este capítulo.

En febrero del 2018 el Consejo de Estado en ejercicio de las atribuciones que le están conferidas ha adoptado el Decreto Ley No. 350 “de la capacitación de los trabajadores” basado en el perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación en aras a dar respuesta a las exigencias actuales del modelo económico cubano en la mejora continua del desempeño de los trabajadores.

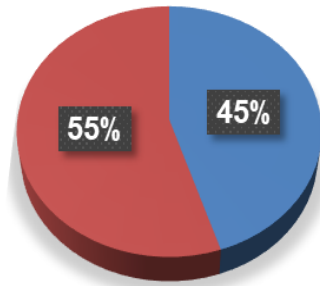
Es fundamental que se conozcan, las legislaciones tratadas, de forma puntual para su cumplimiento. Estas constituyen la herramienta más importante para todos los profesionales. Además de que contribuyen a la organización y correcta ejecución del trabajo.

1.3 Análisis de las literaturas especializadas que aporten a la capacitación y desarrollo de capital humano

Diversos han sido los enfoques y procedimientos utilizados para la capacitación y desarrollo en las organizaciones, en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico social y las condiciones histórico-concretas de cada etapa o período. En esta investigación se consultaron diversas literaturas. De ellas, existen 20 que abordan el tema de capacitación y desarrollo de capital humano. En la figura 1.4 se puede observar que el 45% de las literaturas utilizadas son nacionales. Esto indica que este tema constituye objeto de estudio en Cuba, lo cual es de gran importancia para las organizaciones cubanas; el otro 55% lo compone las literaturas internacionales que pueden ser utilizadas siempre que se tenga en cuenta la legislación vigente en Cuba. Estas literaturas se encuentran divididas en: un 10% en regulaciones, un 30% en libros, un 5% en artículos de revistas y un 55% en tesis como se muestra en la figura 1.5. Estas últimas, se encuentran conformadas en la figura 1.6, por tesis de diploma un 27%, por tesis de maestría un 36% y por tesis de doctorado un 37%. Esto indica

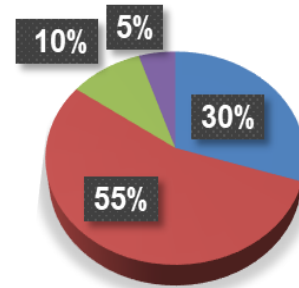
que existe un alto rigor científico al ser utilizadas en mayor porcentaje las tesis de maestrías y de doctorados. Ver figuras siguientes:

Figura 1.4 Clasificación de la literatura por nacionalidad



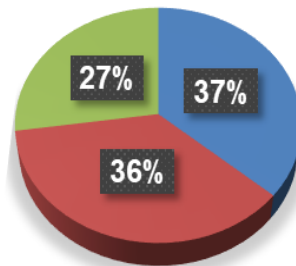
■ nacionales ■ internacionales

Figura 1.5 Clasificación por tipo de literatura



■ libros ■ tesis ■ regulaciones ■ articulos

Figura 1.6 Clasificación por tipo de tesis



■ doctorado ■ maestria ■ diploma

Con las 20 literaturas analizadas que tratan la capacitación y desarrollo se realizó un gráfico de conglomerados de observaciones, con el objetivo de establecer un grupo de literaturas que posean similitud en cuanto a las variables siguientes:

- enfoque de proceso,
- enfoque por competencias,
- enfoque sistemático,
- carácter operativo,
- aprendizaje organizacional,
- evaluación de la capacitación,
- evaluación del impacto.

Lo anterior fue ejecutado en el software Minitab versión 16 para Windows y se utilizó como método el promedio, distancia euclidiano cuadrado y 70 % de nivel de similitud con lo que se obtuvo el dendrograma siguiente:

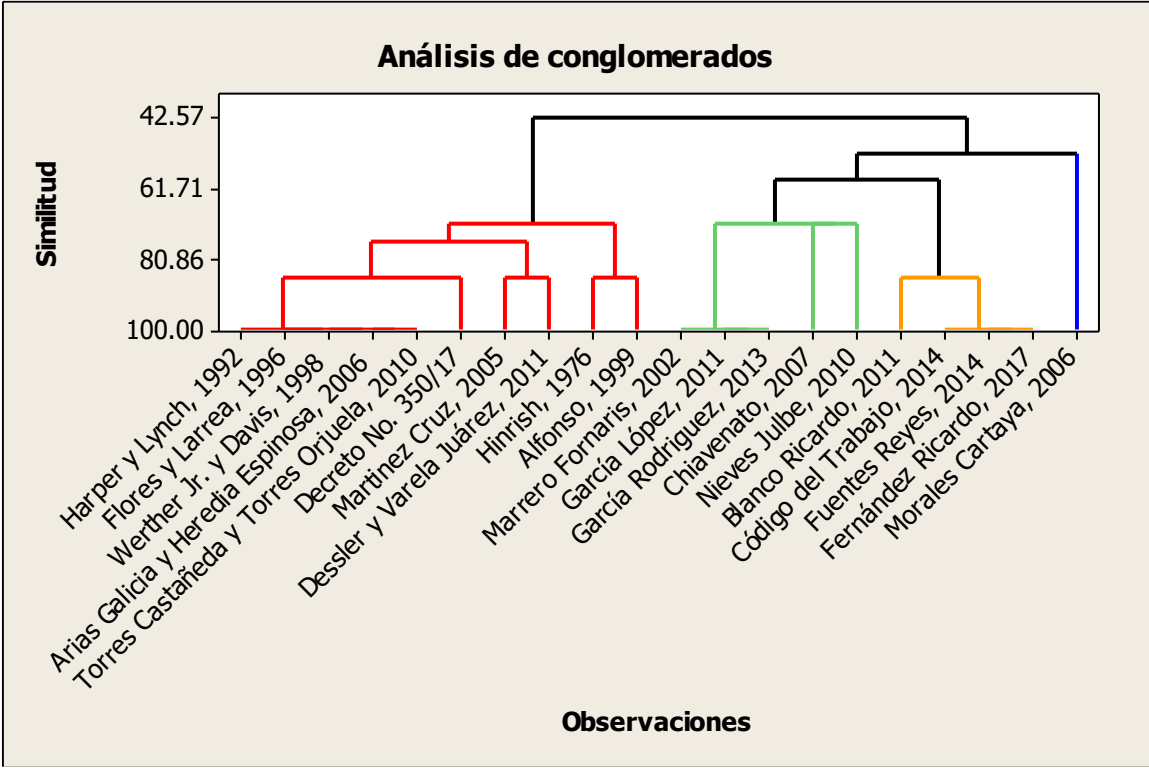


Figura 1.7 Análisis de conglomerados

Se formaron con las variables antes mencionados un total de 4 grupos. El primer grupo compuesto por Harper (1992); Flores and Larrea (1996); Arias Galicia and Heredia Espinoza (2006); Torres Castañeda y Torres Orjuela (2010); Decreto No.350/17; MARTÍNEZ CRUZ (2005); Dessler y Valera Juárez (2011);Alfonso (1999) Hinrich (1976), a pesar de ser el grupo con más integrantes no reúnen todas las variables propuestas solo tratan en enfoque por competencias y el enfoque sistemático. El segundo grupo conformado por Marrero Fornaris (2002), García López (2011), García Rodríguez (2013), I Chiavenato (2007) y Nieves Julbe (2010) tratan prácticamente todas las variables, con la que menos relación existe es con el carácter operativo, el aprendizaje organizacional y el enfoque de procesos. En el tercer grupo se encuentran Blanco Ricardo (2011), el Código de trabajo, Fuentes Reyes (2014) y Fernández (2005) que no poseen relación con la variable evaluación del impacto, tampoco establecen el enfoque de procesos y el aprendizaje organizacional. Por último, el grupo



cuatro compuestos por Morales Cartaya (2006) que presenta relación con la mayoría de las variables excepto la evaluación de indicadores, evaluación del impacto y aprendizaje organizacional.

Al caracterizar cada grupo se llegó a la conclusión que el grupo cuatro es el que trata el mayor número de variables. Para esto se hace un análisis más detallado a través de la tabla siguiente:

Tabla 1.1 Análisis detallado teniendo en cuenta otras variables

Autores	Aporte metodológico	Sector de la construcción	Técnicas	Procedimiento con Enfoque de mejora continua
Marrero Fornaris, 2002	si	no	alto	bajo
García López, 2011	no	no	bajo	bajo
Chiavenato, 2007	no	no	bajo	bajo
Nieves Julbe, 2010	no	no	bajo	bajo
García Rodríguez, 2013	si	no	alto	bajo

Luego de este análisis se puede observar que tanto Marrero Fornaris (2002) como García Rodríguez (2013) poseen las mismas características. Sin embargo, no están enfocadas al sector de la construcción. Ambos autores tratan la mejora continua dentro de su investigación, pero no incluyen ese enfoque en el procedimiento propuesto. Además de que no cuentan con una actualización de acuerdo a la legislación vigente. Por lo tanto, el análisis de las literaturas existentes, corrobora las carencias teóricas y metodológicas en la gestión de la capacitación y desarrollo en el sector estatal de la construcción. Aun así, estas sirven como base para desarrollar una metodología a partir de realizar las modificaciones necesarias que sea adaptable a este sector.

1.4 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en la ECOI-17

En la actualidad, el sector de la construcción trabaja por potenciar el incremento de la productividad, tras el aumento de las capacidades productivas. Es por ello que las unidades empresariales de la construcción han adquirido vital importancia a nivel nacional. Este epígrafe está dedicado al análisis de las condiciones actuales de este sector y más específico de la entidad objeto de estudio, en materia de capacitación y desarrollo del capital humano.

1.4.1 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en el sector de la construcción

El Ministerio de la Construcción (MICONS), según el decreto 322/2014, plantea que el mismo es el Organismo de la Administración Central del Estado que tiene como parte de su misión, dirigir y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Vivienda, de conjunto con los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones y entidades nacionales, y que en virtud de la presente Ley asumen funciones y atribuciones para su implementación. De este ministerio se derivan las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) que son las encargadas de dirigir controlar y coordinar la ejecución y montaje de nuevas obras; remodelación, reconstrucción de edificaciones y otros objetivos existentes.

En la actualidad, según el balance de la fuerza de trabajo de la OSDE, existe un total de 100 238 trabajadores. De ellos el 60 % son operarios, el 20 % técnicos, un 6 % son cuadros y un 14 % entre administrativos y de servicios. Alrededor de 30 mil son operarios de oficios de la construcción, dígase albañiles, carpinteros, plomeros, electricistas, mecánicos montadores, soldadores, entre otros y unos 25 mil son operarios de la actividad industrial: producción de materiales, hormigón hidráulico y asfáltico y prefabricado.

Según datos analizados en diciembre del año 2017, este organismo enfrenta un problema en su GCH con grandes fluctuaciones de personal. Al año fluctúa un 42 % de esta fuerza, donde alrededor del 20 % lo hacen entre entidades del propio sistema y un 22 % lo abandona de forma definitiva. Esto afecta entre otros procesos al de capacitación y desarrollo, ya que no permite que se consolide la fuerza de trabajo. Lo

anterior significa que al año hay que reponer más de 20 mil trabajadores y realizar análisis de sus habilidades y comportamientos.

Este fenómeno se incrementó a partir del 2010 que se flexibilizó y estimuló el trabajo por cuenta propia y la venta de materiales para la población. Además, la mayoría de las organizaciones de este sector se rigen por el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano derivado de la ya derogada familia de normas NC 3000:2007, por lo que no presenta un sistema del todo actualizado. Además de esto, el Ministerio no ha propiciado procedimientos generales ni específicos para los principales procesos de la GCH, incluyendo el de capacitación y desarrollo. También se puede apreciar cómo los calificadores de cargos son muy generales y escasos de información, lo que trae dificultades a los actores de capital humano en las empresas para tomar decisiones.

1.4.2 Proceso de capacitación y desarrollo de capital humano en la ECOI-17

Para la obtención de buenos resultados a nivel empresarial es fundamental la aplicación de una correcta GCH. Con el objetivo de verificar lo anterior, se realizó un diagnóstico en la ECOI-17. Para ello se analizó el nivel de integración interna de los módulos a través de la tecnología propuesta por Morales Cartaya (2006). Los resultados alcanzados se muestran en la figura 1.8 a continuación:

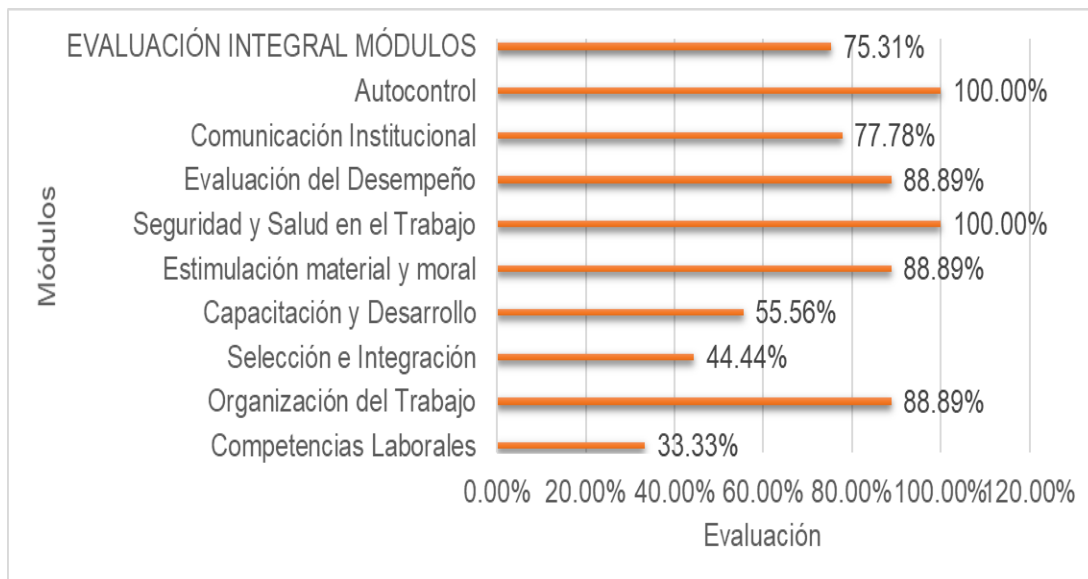


Figura 1.8 Nivel de Integración de los módulos

Como se puede observar el Nivel de integración interna de los módulos es de un 75.31%, lo que indica que la entidad tiene una incipiente implantación el SGCH, pues

su comportamiento actual expresa que no se ha logrado integrar en su totalidad el funcionamiento de los módulos de manera que exista la sinergia necesaria para contribuir de una manera positiva a la estrategia empresarial. Entre los módulos que más afectan la integración se encuentran, las competencias laborales, selección e integración y capacitación y desarrollo. Se hace énfasis en este último ya que constituye el campo de acción de la presente investigación. El resultado de que este módulo esté afectando esa integración está dado porque, en la capacitación y desarrollo la organización no cuenta con la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” y no todos los trabajadores han sido capacitados, solo un 81% ha tenido esta posibilidad y de estos el 58 % fueron capacitados por no perder los cursos y no porque realmente las necesitaran. Además de esto la empresa no emplea indicadores para medir el impacto de la capacitación.

Para determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la ECOI-17, se tomó como dato la encuesta (Pérez & Zaldivar, 2002) aplicada en el año 2017 que se puede encontrar en el anexo 2, la cual consta de 21 preguntas. Para la cual se encuestaron a 41 trabajadores para conocer la satisfacción laboral con un 95% de confiabilidad. En esta encuesta se obtuvo como resultado un índice de satisfacción desfavorable de un 76% con respecto al criterio de comparación establecido (85%), en la cual se observó deficiencias en los elementos de: Trabajo en grupo y los directivos y las condiciones de trabajo. En lo que influyó negativamente, en este último elemento, el aspecto de superación personal dado por la opinión, entre mal y regular, de 33 trabajadores.

Además, se evaluó el índice de rotación de los recursos humanos, donde se observó una elevada fluctuación laboral en el transcurso del año 2017. Esto se debe a la existencia de 45 incorporaciones laborales y 46 bajas laborales, representando un índice de 0.21, que se encuentra dentro del límite 0.4 establecido, pero realmente causa afectaciones a la empresa.

De forma general se puede plantear que existen deficiencias en GCH y específicamente en el proceso de capacitación y desarrollo, lo que atenta contra el desempeño adecuado de los trabajadores en sus puestos de trabajo y, por ende, con los resultados generales de la empresa.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

La realización del presente capítulo se fundamenta en los resultados obtenidos durante la elaboración del marco teórico práctico de la investigación. Es por ello que se desarrolla un procedimiento capaz de gestionar de forma correcta el proceso de capacitación y desarrollo de capital humano. Su diseño está orientado a las empresas pertenecientes al ministerio de la construcción. Se presenta, además, su aplicación parcial en la ECOI-17, empresa objeto de estudio.

2.1 Caracterización del procedimiento para la gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano en el sector de la construcción

Actualmente existen disimiles tipos de literaturas dedicadas a la capacitación y desarrollo de capital humano, sin embargo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el epígrafe 1.3 se puede observar que no existe ninguna orientada al sector de la construcción. Aun así, cabe destacar que en ellas se incluyen factores de gran importancia que a través de un análisis se pueden adaptar a dicho sector.

El procedimiento propuesto se elaboró tomando como ejemplo los realizados por Marrero Fornaris (2002) y García Rodríguez (2013) realizando las adaptaciones correspondientes para ajustarlo al objeto de aplicación. Se caracteriza por adoptar el **enfoque de competencias**, concretado esencialmente en los perfiles de competencias para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo a todos los niveles. Precisamente, por lo anterior, presenta un **carácter operativo**, aunque no se descuidan algunos aspectos estratégicos fundamentalmente en las últimas etapas. Sigue el **enfoque de mejora continua** ya que se propone un plan de actividades, en la última etapa, para erradicar las irregularidades detectadas en los resultados obtenidos. Además, en esta etapa se encuentra una retroalimentación que ayuda a realizar los ajustes pertinentes en etapas anteriores. Posee un **enfoque de procesos** pues la salida de cada etapa del procedimiento va a constituir elemento de entrada en la siguiente. Para su implementación en la organización se sigue el ciclo de gestión. Asume, además, la capacitación y desarrollo con **carácter permanente o continuo** ya que se enfoca como un proceso de mejora continua, no responde solo a una

necesidad formativa específica pues en cada ciclo debe responder a las nuevas necesidades.

Todo lo anterior contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden. Este procedimiento se distingue por incorporar estas tendencias o factores claves, proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para la gestión del proceso de capacitación y desarrollo con una concepción integral, donde se incluye un conjunto de indicadores para la evaluación de los resultados y la medición del impacto.

2.1.1 Descripción del procedimiento

En este subepígrafe se realiza una descripción detallada de cada fase, etapa, paso y tarea a desarrollar en el procedimiento. Se incluyen además las técnicas o herramientas que se deben utilizar. El procedimiento cuenta con tres fases que se encuentran estructuradas de la forma siguiente:

Fase I: Preparación y diseño

Esta primera parte del procedimiento tiene como finalidad crear las condiciones necesarias para ejecutar las restantes fases. La misma se encuentra conformada por dos etapas, una etapa de preparación inicial y otra para el diseño del proceso de capacitación y desarrollo de capital humano.

Etapa I. Preparación inicial

Esta etapa consiste en obtener información necesaria acerca de la organización. Esto contribuirá en la realización del diseño del proceso de capacitación y desarrollo. Para ello se deben ejecutar tres pasos con sus respectivas tareas.

Paso 1. Preparación del grupo de trabajo

En este paso se debe crear un grupo de trabajo que esté constituido por trabajadores con experiencias en el tema de capacitación y desarrollo de capital humano, al cual se deberá preparar en materia del procedimiento a emplear. Para ello es necesaria la planificación de las actividades a realizar y determinar el período previsto para realizar el estudio. Se deben ejecutar tres tareas.

Tarea 1. Creación del grupo de trabajo.

Para la realización de esta tarea se recomienda que se incluyan en el grupo de trabajo los directivos de cada área o departamento ya que estos deben tener conocimientos

de lo que acontece en su área de trabajo. Puede integrar, además, otros trabajadores con experiencia en el tema de capacitación y desarrollo de capital humano. La cantidad de miembros dependerá de las particularidades de la organización. Este grupo tendrá como funciones contribuir con el desarrollo del procedimiento a emplear, y contribuir con la toma de decisiones. Para realizar esta tarea se pueden utilizar técnicas como revisión de documentos, entrevistas y el trabajo en grupo.

Tarea 2. Planificación del trabajo.

Para la planificación del trabajo es necesario realizar un cronograma de las actividades, encuentros y reuniones con los grupos de trabajo. Este debe contar con datos como: fecha, lugar y el tema a tratar para contribuir a la organización del trabajo y agilizar el procedimiento a emplear. Se recomienda el empleo de técnicas como trabajo en grupo y la revisión de documentos.

Tarea 3. Preparación del grupo de trabajo.

Esta tarea tiene como objetivos brindar los conocimientos necesarios en cuanto al vínculo que presenta la capacitación y desarrollo con los restantes módulos de la GCH y la importancia de estos para una eficiente gestión; capacitar al grupo de trabajo y destacar el papel que juega, en materia del procedimiento a emplear. Para cumplir con estos objetivos, expertos en el tema pueden impartir conferencias, incluidas en la planificación. Además de los aspectos teóricos de la metodología a emplear, se deben explicar las técnicas que serán utilizadas para recopilar y generar información. A través del entrenamiento se debe trabajar en lograr la sensibilización y comprometimiento de los integrantes del grupo de trabajo para llevar a cabo este proceso. Para esto es importante expresar los impactos favorables que arrojará la organización en función del buen desarrollo del procedimiento. Para esta tarea es necesario realizar reuniones con el equipo de trabajo y revisión de documentos.

Paso 2. Caracterización de la organización

El objetivo de este paso consiste en recopilar la información necesaria, acerca de la organización, que permita identificarla. Además de, extraer datos convencionales que se encuentre directamente vinculados con la capacitación y desarrollo de capital humano. Para ello se deben realizar dos tareas.

Tarea 1. Características generales de la organización

En esta tarea pueden utilizarse los datos convencionales como nombre, pertenencia ramal, misión, visión, características del capital humano por: categoría ocupacional, departamentos o equipos de trabajo, sexo, edades y antigüedad. Como técnica para la recopilación de esta información se puede utilizar la revisión documental.

Tarea 2. Caracterizar la cultura de directivos y competencias.

Para la realización de esta tarea puede emplearse la encuesta planteada por Cuesta Santos (2002 y 2005), pues sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y conocer la cultura de la dirección. Se puede utilizar también el modelo de Morales Cartaya (2006) y la propuesta realizada por Nieves Julbe (2010).

Paso 3. Diagnóstico del proceso de capacitación y desarrollo en la organización.

Este paso consiste en realizar un análisis de la documentación que posee la organización con respecto al proceso de capacitación y desarrollo con el objetivo de verificar si existen afectaciones en el proceso. Para ello se pueden utilizar técnicas como la revisión de documentos, el trabajo en grupo y análisis de indicadores.

Tarea 1. Caracterizar la documentación del proceso.

Esta tarea consiste en caracterizar toda documentación por la cual se guía la organización para la realización del proceso de capacitación. Entre ellas se pueden encontrar normas, documentos legales, el procedimiento específico que utiliza la empresa y otros. En el caso particular del procedimiento pueden suceder que exista alguna de las variantes siguientes:

Variante 1: el procedimiento para el desarrollo del proceso existe y se ejecuta de forma correcta. Para corroborar lo anterior se deben calcular los indicadores propuestos en la tarea 2 que se encuentren en el anexo 3. Si al analizar los indicadores, éstos, no presentan problemas se aplica dicho procedimiento y se pasa directamente a la Fase III.

Variante 2: el procedimiento para el desarrollo del proceso existe, pero no se ejecuta de forma correcta. Igual que en la variante anterior se deben calcular los indicadores propuestos. Si al analizar los indicadores, éstos, presentan problemas se pasa directamente a la tarea 3.

Variante 3: el procedimiento para el desarrollo del proceso no existe. Se debe pasar directamente a la etapa II del diseño del proceso.

Para el desarrollo de esta tarea se puede auxiliar de técnicas como la revisión de documentos, el trabajo en grupo y entrevista a trabajadores.

Tarea 2. Analizar indicadores del proceso.

Esta tarea se debe ejecutar para los casos 1, 2 y 3 de la tarea anterior. Para ello se plantean un conjunto de indicadores propuestos por diferentes autores (Marrero Fornaris, 2002; García Rodríguez, 2013; Moreno Villegas, 2014) que fueron debatidos con el grupo de trabajo, para dejar aquellos acordes con las necesidades de la organización. Estos indicadores se pueden encontrar en el anexo 3. Para la medición de los mismos se pueden auxiliar de técnicas como revisión de documentos, encuestas, entrevistas a trabajadores y trabajo grupal.

Tarea 3. Analizar las causas del proceso.

Esta tarea se debe realizar para los casos 1 y 2 explicados en la tarea anterior, según el que presente la organización. Para ello se procede a realizar el análisis de las causas según las deficiencias detectadas en los indicadores medidos. Se pueden utilizar técnicas como el diagrama causa- efecto, trabajo grupal y entrevistas a los directivos.

Etapa II. Diseño del proceso de capacitación y desarrollo

Con la información obtenida en la etapa anterior, se procede a realizar el diseño del proceso de capacitación y desarrollo en la organización. Para ello es necesaria la ejecución de tres pasos. En esta etapa es necesaria tomar como base el Decreto Ley No.350/17 “de la capacitación de los trabajadores”.

Paso 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

La realización de este diagnóstico está encaminada a determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tener en cuenta ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación necesita? Y la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones. Para ello se deben ejecutar dos tareas.

Tarea 1. Análisis o diseño de los perfiles de competencias.

En esta tarea se debe realizar una revisión para comprobar que se encuentren elaborados los perfiles de competencias. De ser así, se procede a realizar la tarea 2. De no suceder lo anterior, estos deben ser elaborados. Para ello es indispensable su

correcta confección, ya que constituyen la herramienta para poder diagnosticar y tomar decisiones con respecto a las necesidades de capacitación. En este caso, se recomienda utilizar la metodología propuesta por (Alemañy Duerto (2017)). Para la recopilación de esta información se puede utilizar la revisión documental.

Tarea 2. Determinar las necesidades de capacitación.

En esta tarea es necesario determinar las necesidades actuales del proceso de capacitación y desarrollo, ya sean organizacionales, funcionales e individuales, basadas en las competencias laborales analizadas o diseñadas en la tarea anterior.

Para la realización de esta área se pueden utilizar técnicas como, la evaluación del desempeño; la observación directa en el puesto; exámenes de conocimientos; aplicación de cuestionarios; o, entrevistas con los directivos de cada departamento. Para plasmar los resultados obtenidos se propone un modelo que contenga elemento como: necesidades de capacitación y desarrollo para c/ trabajador, acciones a ejecutar, participantes en las acciones, fecha de inicio y de terminación, tiempo de duración y lugar a desarrollarse. Un ejemplo de este modelo se encuentra en el anexo 4.

Paso 2. Desarrollo de planes y programas de capacitación

Este paso consiste en diseñar el plan de capacitación y desarrollo acorde a la estrategia de la organización, sobre la base de las necesidades detectadas y las competencias laborales. Para ello este cuenta con 3 tareas a realizar para su correcta ejecución.

Tarea 1. Elaboración del plan de capacitación y desarrollo.

A partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación que emitirá cada área o departamento, se confeccionarán los planes de capacitación y desarrollo individuales para cada trabajador, los planes por departamentos para luego realizar el plan general de la organización. En esta tarea se pueden utilizar técnicas como la revisión documental y trabajo grupal.

Tarea 2. Definición de acciones de capacitación y desarrollo.

Cada plan se concreta en un grupo de acciones de capacitación y desarrollo denominadas vertientes, que las áreas deben definir partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales y las características del trabajador. Un modelo

para estructurar los planes se puede encontrar en el anexo 5. Los elementos a tener en cuenta pueden ser: acción de capacitación y desarrollo, fecha de inicio y de terminación, dirigido, matrícula, lugar a desarrollar la actividad, aprobados y el porcentaje. Las técnicas a utilizar técnicas pueden ser la revisión documental y trabajo grupal.

Paso 3. Elaboración del presupuesto de capacitación.

Luego de realizado los planes de capacitación se debe elaborar el presupuesto de capacitación. Esta propuesta se entrega a los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, organizaciones superiores de dirección empresarial y los órganos locales del Poder Popular al que se subordina la organización (Decreto ley No. 350/17). En caso de aprobarse el presupuesto establecido por la empresa se pasa directamente a la Fase II. Si el presupuesto presentado por la empresa sufre alguna modificación se debe realizar un reajuste de los planes de capacitación y desarrollo que fueron elaborados. En esta tarea se pueden utilizar técnicas como la revisión documental y trabajo grupal.

Fase II. Ejecución y control

Esta fase tiene como objetivo poner en práctica el diseño realizado en la fase anterior. Esto permitirá tomar decisiones en función de los resultados obtenidos. Esta fase cuenta con dos etapas, una primera etapa de ejecución del diseño y una segunda etapa dedicada al control de los indicadores.

Etapas III. Ejecución del diseño

Luego del diseño del proceso de capacitación y desarrollo, esta etapa propone su aplicación y seguimiento. Esto permitirá evaluar los resultados obtenidos en la organización. Es por ello que se deben realizar dos pasos para su cumplimiento.

Paso 1. Impartición o ejecución de la capacitación

En este paso se debe organizar y realizar los programas y acciones previstas en el plan de capacitación y desarrollo. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una organización. Para el desarrollo de esta se deben ejecutar dos tareas.

Tarea 1. Definir las peculiaridades organizativas.

Esta tarea se basa en establecer el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la Jornada Laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deben buscar alternativas. Se deben garantizar locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, la documentación y su reproducción, elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso. Se distribuyen temporalmente las distintas acciones. Es muy importante la buena gestión del tiempo. Para esto se pueden utilizar los diagramas de Gantt, detallando los trámites a seguir, responsables y su programación en el tiempo, previendo incluso, desviaciones. Se puede auxiliar además del trabajo en grupo y revisión de documentos.

Tarea 2. Ejecución de la capacitación.

Desarrollar las diferentes acciones formativas que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de formación-acción (Fiol, 1999; Rodríguez, 1999).

Paso 2. Seguimiento

La realización de este paso se basa en establecer revisiones periódicas para determinar la evolución de la aplicación del diseño propuesto. Se debe analizar los cambios que puedan ocurrir en cuanto a la tecnología, en los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización, en los perfiles de competencias de los cargos, o en la legislación que puedan afectar la planificación realizada. Para ello se deben utilizar técnicas como la revisión de documentos y el trabajo grupal.

Etapa IV. Control

La presente etapa está dedicada a medir los indicadores propuestos para luego proceder con su evaluación. Para ello se necesitan ejecutar dos pasos. Esto servirá de guía para la realización de la próxima etapa.

Paso 1. Medición de los indicadores

Para la realización de este paso se propone calcular los indicadores propuestos en la tarea 2 de la Etapa I, paso 3. Para ello se deben utilizar técnicas como revisión de documentos, trabajo grupal y tener en cuenta los indicadores de referencia medidos

en la Etapa I, si la empresa presenta las variantes 1 o 2 explicadas en el procedimiento. Estos indicadores se muestran en el anexo 3.

Paso 2. Evaluación de los indicadores

Según los resultados obtenidos en el paso anterior se procede a evaluar los indicadores y establecer una comparación con los indicadores de referencia en caso de existir la variante 1 o 2. Para ello se plantea utilizar un análisis comparativo, revisión de documentos y trabajo grupal.

Fase III. Mejora

El objetivo que persigue esta etapa consiste en desarrollar opciones de mejora en el proceso de capacitación y desarrollo en la organización a través de la realización de dos etapas basada en el análisis de las causas y la planificación de las soluciones.

Etapa V. Análisis de los resultados

Esta etapa pretende, a través de los resultados de la evaluación de los indicadores, proponer soluciones según las afectaciones encontradas. Para ello es importante realizar 3 pasos.

Paso 1. Analizar las causas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores se debe realizar un análisis del porqué de su afectación. Para ello se debe ejecutar técnicas de análisis causal como diagrama causa-efecto o algún método de expertos.

Paso 2. Proponer alternativas

A través de la aplicación de cualquier técnica grupal para generar ideas, y según el análisis de las causas que provocan afectaciones en el proceso de capacitación y desarrollo se deben proponer alternativas de mejora para dicho proceso. Para ello se puede auxiliar de técnicas como revisión de documentos, trabajo grupal y entrevistas a trabajadores.

Etapa VI. Planificación de la solución

Esta etapa tiene como finalidad, definir qué prioridad deben tener para su ejecución las alternativas propuestas, así como establecer un plan de acción para llevar a cabo las acciones de mejora. Para ello se deben realizar dos pasos.

Paso 1. Seleccionar las mejoras más factibles

Luego de proponer las alternativas, se deben priorizar de acuerdo a las de mayor importancia según las necesidades de la empresa. Esto se puede realizar a través de técnicas o métodos de expertos como, votación ponderada, comparación apareada, método de concordancia de Kendall y otros.

Paso 2. Realizar plan de acción

Una vez generadas las alternativas y con las prioridades correspondientes debe elaborarse un plan de acción con el objetivo de materializar las mejoras. Es importante que el plan de acción recoja las acciones, responsables, tiempo de ejecución y de control y recursos necesarios. Para ello se deben utilizar técnicas como revisión de documentos, trabajo en grupo y entrevistas a trabajadores.

2.1.2 Aplicación parcial del procedimiento en la ECOI-17

En este epígrafe se aplica el procedimiento propuesto en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 de la provincia de Holguín. En este caso la aplicación es de forma parcial pues solo se ejecutará la Etapa I, debido a que de la etapa II en lo adelante se necesita que transcurra un periodo de un año para la obtención y evaluación de los resultados que servirán de base para establecer las nuevas metas de la empresa para el año que le continúa y así volver a comenzar el proceso de capacitación.

Fase I: Preparación y diseño

Etapa I. Preparación inicial

Paso 1. Preparación del grupo de trabajo

Tarea 1. Creación del grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se conformó por 8 integrantes de acuerdo a las áreas principales de la empresa, entre ellos el Director de Recursos Humanos, Director de Economía, Director de Producción, Director Técnico, Director de Equipo, Director de supervisión y control. Se posicionó como responsable del grupo de trabajo al Director General de la empresa. En caso de esta empresa se incluyó además a la Especialista en Gestión de Capital Humano ya que es la encargada de llevar a cabo el proceso de la capacitación y desarrollo en la empresa.

Tarea 2. Planificación del trabajo.

En base a la metodología propuesta y el nivel de aplicación que se va a desarrollar, se elaboró el cronograma que se puede encontrar en el anexo 6.

Tarea 3. Preparación del grupo de trabajo.

En esta tarea se realizó la preparación del personal anteriormente planificada y contribuyó a que estos adquirieran los conocimientos necesarios para desarrollar el procedimiento a emplear.

Paso 2. Caracterización de la organización

Tarea 1. Características generales de la organización

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17, subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de Construcción y Montaje, se encuentra ubicada en la calle Cervantes No. 148 entre Arias y Aguilera, Holguín. Para dar a conocer el negocio al que se dedica en la actualidad, y hacia qué actividades puede encaminar su futuro, tiene planteado como misión: Construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería para superar las expectativas del cliente en los servicios de viales, hidráulica e hidrología con trabajadores altamente capacitados y motivados, aplicando sistemas de dirección, técnicas y medios novedosos que se perfeccionan constantemente con un sistema de gestión de la calidad implantado. La infraestructura de la empresa está compuesta por una Oficina Central y cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB): Asfalto, Movimiento de Tierra de Viales, Hidrología y Defensa y la de Aseguramiento y Mantenimiento.

Como elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla, se tiene elaborado como visión: Ser una organización altamente competitiva que proporcione servicios de construcción de obras de ingeniería con calidad y sostenibilidad, contando con trabajadores motivados y comprometidos con la satisfacción del cliente. Cabe destacar que la empresa se encuentra en un periodo de actualización de la planeación estratégica debido a la eliminación del Grupo empresarial al que antes pertenecía.

La empresa posee, según la plantilla de trabajo actual, un total de 681 trabajadores de los cuales 558 son hombres y 123 son mujeres por lo que existe relación con la actividad que en esta se realiza. Con respecto a la edad, existen 60 trabajadores que

tienen 25 años o menos, entre los 26 a 35 hay 68, entre 36 a 45 se cuenta con 155 trabajadores, mientras que de 46 a 56 hay 245, y por ultimo existen 153 trabajadores con edad de 56 o más. Como se puede observar la mayor cantidad de trabajadores se encuentran de 46 años en lo adelante lo que indica que la fuerza de trabajo tiende al envejecimiento teniendo en cuenta el objeto social de la organización.

En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores, existen 120 universitarios, 132 graduados de técnico medio, y 71 de preuniversitario, estos por lo general se encuentran vinculados con las tareas de oficina y una minoría trabaja directo a la producción. Mientras que, entre las categorías de obrero calificado, secundaria básica, primaria terminada y no terminada se encuentran un total de 358 trabajadores los cuales se vinculan directamente a la producción en la que no se exige un alto nivel de escolaridad. Aun así, estos trabajadores han tenido derecho a superarse con el objetivo de mejorar y ocupar otros cargos en la organización. Según la categoría ocupacional, 193 son técnicos, 370 operarios, 103 de servicio y 15 cuadros. Esto indica que el mayor número de trabajadores está dedicado a la producción de forma directa lo puede ser beneficiosos para aumentar la productividad del trabajo en la empresa.

Tarea 2. Caracterizar la cultura de directivos y competencias.

Para conocer las características de la cultura organizacional se aplicó el cuestionario propuesto por (Nieves Julbe, 2010) que se encuentra en el anexo 7. Para determinar la cantidad de trabajadores a encuestar se utilizó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas mediante la fórmula siguiente:

$$n = \frac{4pqN}{d^2(N-1) + 4pq}$$

Donde

n: cantidad de trabajadores a encuestar

p: 90 % (probabilidad de éxito)

q: 10 % (probabilidad de fracaso)

1- α = 0,95 (confiabilidad)

d= 0,05 (error permisible)

N= 681 trabajadores en plantilla (población)

$$n = 118$$

$$n = \frac{4 \times 0.90 \times 0.10 \times 681}{(0.05)^2(681 - 1) + 4 \times 0.90 \times 0.10} = 119$$

Luego de utilizar la fórmula se obtuvo como resultado, que se deben encuestar a 119 trabajadores para conocer la cultura organizacional con un 95 % de confiabilidad. Después de aplicadas las encuestas se obtuvo que la cultura de los directivos de forma general tiene un desarrollo medio. Generalmente se emplean estilos de dirección democráticos. En cuanto al trabajo en equipo, no se aplica para realizar las actividades cotidianas, solo cuando van a recibir alguna visita o auditoría. En la entidad se realizan actividades de control para la evaluación del desempeño individual y de acuerdo con los errores que los subordinados cometen se toman medidas disciplinarias.

Al analizar las competencias de los directivos estas promediaron en la categoría de medio. En este resultado influye, el criterio de los encuestados en cuanto a la opinión de que varios directivos no poseen las habilidades necesarias para dirigir el capital humano bajo su cargo. En esto influye la capacitación ya que no todos los cuadros y dirigentes han pasado cursos de administración, ni tienen la preparación profesional indispensable. En este elemento se debe destacar que los trabajadores reconocen el trabajo de los mismos, así como sus valores éticos en el desempeño de sus cargos.

Paso 3. Diagnóstico de la documentación referida al proceso de capacitación y desarrollo en la organización

Tarea 1. Caracterizar la documentación del proceso.

La empresa cuenta con un procedimiento para la capacitación y desarrollo basado en la familia de NC 3000:2007 que, a pesar de estar derogadas se sigue utilizando. Aun así, el procedimiento no cuenta con un enfoque metodológico adecuado, no sigue el ciclo de gestión, tampoco cumple con el enfoque de mejora continua y además no posee indicadores para evaluar los resultados del proceso.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se realiza tomando como referencia la Resolución No.29/06 Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo del capital humano, en las entidades laborales, que también se encuentra derogada. Actualmente tiene como guía la Ley No.116 Código de trabajo, pero la misma no establece ningún procedimiento para llevar a cabo el proceso de capacitación.

El análisis anterior evidencia que en la empresa existe un procedimiento para la capacitación y desarrollo pero que presenta deficiencias, por lo que se está en presencia de la variante 2. Es por ello que se deben analizar los indicadores para corroborar que existen deficiencias, para luego proponer alternativas para su solución.

Tarea 2. Analizar indicadores del proceso.

En esta tarea se realizó el análisis de los indicadores propuestos y se obtuvo como resultado lo siguiente:

1. Nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo (C y D)

Para este indicador se obtuvo como resultado que se cumplieron las acciones de capacitación y desarrollo al 132,14%. Esto indica que se realizaron más acciones de las que estaban planificadas. Según el nivel de referencia este indicador posee categoría de altamente satisfactorio al encontrarse por encima del 100%.

2. Nivel de cumplimiento de participantes en las actividades de C y D

Partiendo de que varios trabajadores pueden estar matriculados en 1 o varios cursos, este indicador fue medido teniendo en cuenta el total de participantes por curso. Este dio como resultado un cumplimiento de un 103,18%. Esto indica que participaron más trabajadores de lo planificado. Según el nivel de referencia este indicador posee categoría de altamente satisfactorio al encontrarse por encima del 100%.

3. Nivel de participación en las actividades de C y D

Este indicador dio como resultado que el 81 % de los trabajadores participaron en las actividades de capacitación y desarrollo. Según el nivel de referencia este indicador posee categoría de satisfactorio.

4. Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED).

Para este indicador se aplicó la encuesta propuesta por Marrero Fornaris (2002) que se encuentra en el anexo 8. El resultado que se obtuvo de la medición de este indicador es un 69.50% lo cual está categorizado según el nivel de referencia como deficiente al ser menor del 70%. Esto implica que no se logró con la capacitación impartida aumentar la evaluación del desempeño de los

trabajadores.

5. Nivel de satisfacción con la capacitación recibida (NsFrec).

Con este indicador se quiere determinar el grado de satisfacción con la capacitación recibida, lo que incide en el nivel de motivación. En este caso se obtuvo un valor de 56.80% por lo que categoriza como deficiente lo que quiere decir que existen trabajadores insatisfechos con la capacitación recibida. Para ello se aplicó la encuesta propuesta por Marrero Fornaris (2002) que se encuentra en el anexo 9.

6. Nivel de ejecución del presupuesto de C y D

Este indicador muestra el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la capacitación. En este caso se obtuvo que el nivel de ejecución del presupuesto de un 53,08% que se categoriza según el nivel de referencia como deficiente.

7. Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIc)

Este indicador muestra el retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la capacitación. Por cuestión de tiempo y la falta de datos no se pudo medir quedando propuesto para que lo mida la empresa.

Tarea 3. Analizar las causas del proceso.

Para la realización de esta tarea se utilizó el diagrama causa y efecto para el análisis de las causas detectadas a través de la medición de los indicadores. Este diagrama se muestra a continuación:

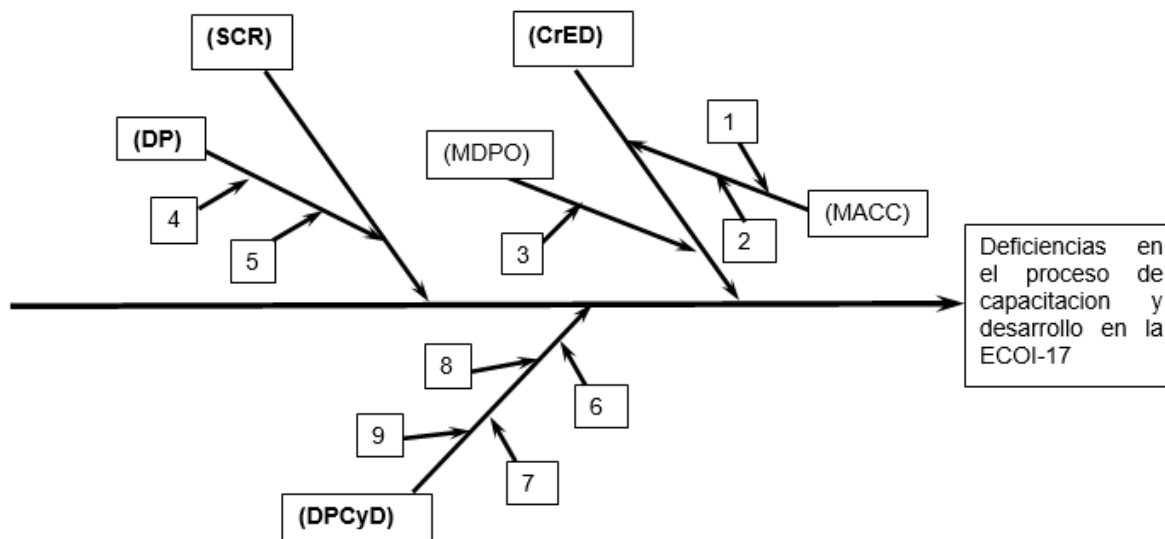


Figura 1.10 Diagrama causa- efecto

Leyenda

Calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (CrED)

Mal aprovechamiento de los cursos de capacitación (MACC)

1. Falta de Motivación
2. Algunos trabajadores no alcanzan los niveles requeridos de conocimientos, habilidades y actitudes luego de recibir la capacitación

Mal diseño de las peculiaridades organizativas (MDPO)

3. No se planifican las condiciones adecuadas para impartir los cursos de capacitación

Satisfacción con la capacitación recibida (SCR)

Deficiencia en la planificación (DP)

4. No se cumplen con los cursos
5. Algunos cursos no se corresponden con las necesidades individuales

Documentación del proceso de capacitación y desarrollo (DPCyD)

6. El procedimiento no está actualizado según la legislación vigente
7. Existen carencias de enfoque metodológico
8. No posee técnicas para su aplicación
9. No cuenta con indicadores para evaluar los resultados e impacto de la capacitación

Luego de este análisis se proponen algunas alternativas que se deberán tener en cuenta en la aplicación del diseño del proceso para su comparación con las que se propongan para el año próximo, es decir si se mantiene o no o si aparecen algunas nuevas. Entre las alternativas para mejorar los indicadores afectados se establecen las siguientes:

- Realizar un análisis, en caso de tener la posibilidad de disponer de más de un centro o escuela ramal, en cuanto a las ofertas de capacitación que se brindan, con el objetivo de ver cuál es la más conviene según las necesidades del momento,
- Garantizar, a los trabajadores que el lugar donde se recibirá la capacitación posea las condiciones adecuadas y esta se realice en el momento preciso,
- Designar un área de la empresa en la que se permita impartir la capacitación, con la finalidad de que el trabajador a capacitar permanezca en su centro de trabajo,
- Planificar, según la plantilla de los trabajadores, un aumento e incorporación de trabajadores a la empresa e incluirlo en la se planificación del presupuesto de capacitación siempre y cuando este lo permita,
- Permitir la incorporación de trabajadores de forma voluntaria en los cursos de capacitación sin afectar el presupuesto establecido,
- Contratar al personal o escuela ramal adecuado para impartir los cursos de capacitación
- Realizar reuniones en las que se explique la importancia de aprovechar los cursos de capacitación ya que estos contribuyen a que el trabajo sea más fácil y con más calidad lo que permite que aumente la productividad de la empresa y por ende se obtiene más utilidades que se revierten en el sistema de estimulación de cada trabajador.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico– práctico de esta investigación confirma que la capacitación y desarrollo constituye una herramienta importante para que la gestión de capital humano sea considerada como el factor de éxito de las organizaciones.
2. El diagnóstico desarrollado tanto para el sector de la construcción como para la empresa objeto de estudio evidencia insuficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo de capital humano
3. Se diseñó un procedimiento para la gestión del proceso de capacitación y desarrollo, concebido y adaptado sobre bases científicas, para su aplicación en el sector de la construcción. El mismo se caracteriza por adoptar el enfoque de competencias, presentar un carácter operativo, seguir el enfoque de mejora continua, poseer un enfoque de procesos y un carácter permanente o continuo.
4. El procedimiento propuesto contribuye a perfeccionar el Sistema Integrado de Gestión. Propone un conjunto de técnicas para su desarrollo e indicadores para evaluar los resultados y el impacto de la capacitación.
5. La aplicación parcial del procedimiento en la ECOI-17 brindó un análisis de la documentación del proceso de capacitación, se detectaron las deficiencias existentes en el procedimiento para las que se realizó un análisis de las causas y se propusieron alternativas para su solución.
6. Se midieron los indicadores de referencia con el objetivo de facilitar el trabajo a la organización y poder utilizar los mismos como modelos de comparación para próximos años.

RECOMENDACIONES

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
2. Socializar los resultados obtenidos y realizar el proceso de divulgación de las experiencias con todos los trabajadores con el objetivo de contribuir en la generalización de los mismos.
3. Implementar el procedimiento diseñado en la organización con el objetivo de ver si los resultados obtenidos son satisfactorios. Lo que permitirá que se logren estadios superiores en los niveles de capacitación.
4. Divulgar el procedimiento propuesto al resto de las empresas pertenecientes al sector de la construcción.

BIBLIOGRAFIA

1. Alemañy Duerto, S. E. (2017). *Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín.* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
2. Alfonso, D. (1999). *Sistema integrado de GRH para Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río.* (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, La Habana.
3. Almaguer Mojena, M. L. (2014). Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales. from <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>
4. Alles, M. (2006). Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencia.
5. Arias Galicia, F., & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª edición ed.). Trillas, México, D. F.
6. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos.* Madrid, España.
7. Besseyre, C. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos* (Ed. Deusto ed.). Madrid.
8. Blanco Ricardo, I. C. (2011). *Procedimiento para la gestión de la capacitación de los Cuadros y Reservas en los Consejos de Administración. Aplicación práctica Consejo de Administración Mayarí, provincia Holguín* (Tesis en Opción al Título de Master en Ciencias), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA" Holguín.
9. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano.
10. Castellanos Machado, C. A. (2010). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. from <https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas>
11. Constitución de la República de Cuba, 1976. (Actualizada 2002).
12. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Ed. Academia ed.). La Habana.

13. Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de competencias* (Ed. Academia ed.). La Habana.
14. Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos* (Ed. Academia ed.). La Habana.
15. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Segunda edición corregida. Editorial Academia. ed.). La Habana.
16. Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Editorial Félix Varela ed.): ISPJAE.
17. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. ISPJAE.
18. Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. (Editorial Altos ed.). México.
19. Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. (Editorial McGraw-Hill ed.). México.
20. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Editorial Mc Graw - Hill ed.). Santafé de Bogotá.
21. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (5 Edición. Editorial McGraw-Hill ed.). Colombia.
22. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición .Editorial McGraw-Hill ed.).
23. De Miguel Guzmán, M. (2009). *La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial*.
24. DECRETO LEY No.350 (2017).
25. Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo (2014).
26. Dolan, S., & Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*: McGraw-Hill.
27. Fernández, J. T., & Gámez, A. N. . (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. from <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
28. Flores, C., & Larrea, M. (1996). *Formación y Desarrollo de Personal*. Ciudad Habana, Cuba.

29. Fuentes Reyes, J. (2014). *Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Aplicación en la Sucursal SERVISA Holguín* (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
30. García López, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.
31. García Rodríguez, H. U. (2013). *PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA*. (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
32. García Vidal, G. (2006). *Contribución Teórico-Profesional para la Administración* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba.
33. Gómez-Mejía, L., et als. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición. ed.). Madrid.
34. Guerrero, A. C., & Chanez, F. J. L. (2009). LAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Raites*, 2(4), 15-31.
35. Harper, L. (1992). *Formación y comunicación en la empresa* (Editora Gaceta de Negocios ed.). Madrid, España.
36. ernández Samayoa, E. M. (2006). *Creación de un Programa de Capacitación dirigido al Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –Ucee-*. (Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias), UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Guatemala.
37. Horts, C.-H. B. d. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto. from <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion2>.
38. Juárez Chua, V. L. (2004). *El procesos de detección de necesidades de capacitación en el Sistema Nacional para el desarrollo integral de la familia DIF*.

- (Tesis presentada en opción al título Licenciada en Administración Educativa), Universidad Pedagógica Nacional.
39. Lao León, Y. O. (2015). Redes de Petri: Una herramienta eficaz para la validación de procedimientos.
 40. Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. Capacitación y desarrollo profesional del personal. (2002). from <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>
 41. Marrero Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. (Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, La Habana. Cuba.
 42. MARTÍNEZ CRUZ, V. (2005). *“Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio”*. (Tesis para obtener el título de: Licenciado en Ciencias Empresariales), UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA Huajuapán de León, Oaxaca.
 43. Mayo, E. (1972). *The Psychology of Pierre Janet*. Greenwood Press: London.
 44. Morales Cartaya, A. (2006). *Modelo cubano para la Gestión integrada del capital Humano*. (Tesis en opción al grado científico en doctor en ciencias técnicas), La Habana. Cuba.
 45. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
 46. Nuñez Cruz, C. R. (2016). Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
 47. Olea Soto, C. Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para la gran empresa privada chilena. (Memoria Teórica para optar al Título de Psicóloga).

48. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Aprobado en el 2016).
49. Ley No. 116 Código de Trabajo (2014).
50. Pérez, E. D., & Zaldivar, R. V. (2002). *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*
51. Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*.
52. Pupo Sedano, J. L. (2011). Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
53. Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, La Habana. Cuba.
54. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
55. Siliceo Aguilar, A. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª edición, Limusa ed.). México, D. F.
56. Socorro Márquez, F. O. (2006). Historia de la gestión del talento humano. from <https://www.gestiopolis.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
57. Taylor, F. W. (1992). *Principios de Administración Científica* (E. Ateneo Ed.). Buenos Aires.
58. TEJADA FERNÁNDEZ, J., & NAVÍO GÁMEZ, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación.
59. Valdés Herrera, C. (2006). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. from <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones/>

60. Vecino Pico, J. M. (2012). La capacitación como protagonista de la productividad empresarial from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/la-capacitacion-como-protagonista-de-la-productividad-empresarial.htm>
61. Werther, J., William B. y Davis, Keith. (1998). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México ed.). México, D. F.
62. Werther, W., Davis, K. . (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Editorial Mc. Graw-Hill ed.). México.
63. Zayas Agüero, P. (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales), Universidad de la Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1: Definiciones de capacitación y otros términos

Año	Autor	Conceptos
1991	Buckley & Caple	La formación es el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción
1992	Harper & Lynch	La formación es una herramienta estratégica para la organización compuesta por los objetivos generales, las necesidades específicas y las necesidades individuales
1996	Stoner, <i>et al.</i>	Un programa de desarrollo es un proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras, mientras que un programa de capacitación es un proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente
1996	Dessler	La capacitación es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados o los actuales necesitan para realizar su trabajo
1996	Mertens	La formación es un proceso por el cual las unidades productivas y los trabajadores reciben un cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos

Continuación



Continuación

Año	Autor	Conceptos
1997	Aquino, <i>et al.</i>	Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo
1999	Domínguez	La formación es la acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol, ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas
1999	Chiavenato	El entrenamiento es el proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento, mediante la transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. Es una responsabilidad de línea y una función de <i>staff</i> y está dirigido a alcanzar los objetivos de la empresa de la forma más económica posible
1999	Bohlander, <i>et al.</i>	El término capacitación es la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo
2000	Mertens	Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo

Continuación



Continuación

Año	Autor	Conceptos
2001	Siliceo	La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores
2002	Alles	El desarrollo es ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización
2002	Carribero	Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades para lograr los objetivos definidos por la organización

Continuación



Continuación

Año	Autor	Conceptos
2002	Marrero Fornaris	La formación está estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que incluye la preparación actual y futura. Tiene carácter permanente o continuo y está centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes. Debe abarcar todos los niveles, desde el máximo líder hasta los trabajadores de base, inclusive va más allá de la formación de los individuos al considerar la formación organizacional.
2003	Puchol	La formación es un proceso de aprendizaje de los conocimientos teóricos, prácticos y de actitudes que posibilita no sólo la realización de un trabajo, sino también la innovación para mejorar y enriquecer esa función. Debe realizarse sistemáticamente y extenderse a todos los niveles de la organización
2006	Morales Cartaya	La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios

Continuación



Continuación

Año	Autor	Conceptos
2007	Reynoso Castillo	La capacitación es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría para tomar decisiones no programadas; la capacitación se encuentra dirigida a niveles superiores de la misma. El adiestramiento está dirigido a los niveles inferiores de la organización y consiste en el aprendizaje al que se somete una persona para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas que preparen al trabajador en dos o más oficios, a efecto de que tenga mayores posibilidades de empleo. Ambos se caracterizan como el instrumento idóneo para que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar los cambios tecnológicos y de innovación productiva de manera competente y provechosa
2008	Gómez- Mejía, <i>et al.</i>	La formación es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento. El desarrollo es el esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro
2010	Cuesta Santos	La formación no puede concebirse solo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional.

Continuación



Continuación

Año	Autor	Conceptos
2010	Frigo	Capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal
2017	Ortíz Chávez	La formación es un proceso educativo, sistemático, planificado y continuo, que tiene como objetivo desarrollar conocimientos, técnicas, habilidades, valores y actitudes en el individuo según sus necesidades y los objetivos de la organización, con un carácter estratégico y permanente
2017	Decreto Ley No.350/17	Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.



Anexo 2: Encuesta de satisfacción para medir la satisfacción laboral

Fuente: Delgado Pérez (2002) y Velázquez Zaldívar (2002)

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)

SU PARTICIPACION ES VOLUNTARIA Y ANONIMA; NOS SERA DE MUCHA UTILIDAD. MUCHAS GRACIAS

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe					
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).					
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.					
7	Satisfacción con la estimulación material					
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.					
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).					
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso					
13	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la empresa (médicos y paramédicos).					
14	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)					
15	Como considera usted la retención de la fuerza de trabajo en el centro.					
16	Satisfacción con los servicios de transportes.					

Continuación



Continuación

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
		MM	M	R	B	E
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.					
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.					

Si desea hacer alguna apreciación personal que crea pueda ser útil a este trabajo localícenos y de seguro nos serán interesantes sus observaciones, aquí puede decir sus criterios.



Anexo 3: Tabla de Indicadores

Fuentes: Adaptados de Marrero Fornaris (2002), García Rodríguez (2013) y Moreno Villegas, 2014

Indicadores	Expresión de calculo	Nivel de referencia
Nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo (C y D)	$NCACD = \frac{CaCDR}{CaCDP} \times 100$ <p>CaCDR: Cant. de acc. de C y D reales CaCDP: Cant. de acc. De C y D planificadas</p>	<p>Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más. (Siempre que sea factible)</p>
Nivel de cumplimiento de participantes en las actividades de C y D	$NCP = \frac{CPR}{CPP} \times 100$ <p>CPR: Cant. de participat. Reales CPP: Cant. de participat. Planif.</p>	<p>Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más. (Siempre que sea factible)</p>
Nivel de participación en las actividades de C y D	$NPCD = \frac{PR}{Tt} \times 100$ <p>PR: participantes reales Tt: Total de trabajadores</p>	<p>Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%</p>

Continuación



Continuación

Indicadores	Expresión de calculo	Nivel de referencia
<p>Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED)</p>	$NCED = \frac{[(A + S)]}{Tt} \times 100$ <p>donde: A: Cantidad de trabajadores capacitados con evaluación de adecuada. S: Cantidad de trabajadores capacitados con evaluación de superior. <i>Tt: Total de Trabajadores. capacitados</i></p>	<p>Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%.</p>
<p>Nivel de satisfacción con la capacitación recibida (NsCrec)</p>	$NsCrec = \frac{(S + A)}{T}$ <p>donde: S: Total de respuestas Satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas</p>	<p>Deficiente (D): Menos del 70%. Aceptable (A): Del 70% al 79,9%. Satisfactorio (S): 80% al 89,9%. Altamente Satisfactorio (AS): Mayor o igual al 90%.</p>
<p>Nivel de ejecución del presupuesto de C y D</p>	$NePR = \frac{GCDr}{PrCDa} \times 100$ <p>GCDr: Gasto de C y D real PrCDp: Presupuesto de C y D aprobado</p>	<p>Deficiente (D): Menos del 80%. Aceptable (A): Del 80% al 89,9%. Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%. Altamente Satisfactorio (AS): 100% o más. (Siempre que sea factible)</p>

Continuación



Continuación

Indicadores	Expresión de calculo	Nivel de referencia
<p>Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIc)</p>	$ROIc = \frac{BNC}{CC}$ $BNC = BC - CC$ <p>donde:</p> <p>BNC: Beneficios netos de la capacitación</p> <p>BN: Beneficios de la capacitación</p> <p>CC: Costos de la capacitación</p>	<p>El retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la capacitación.</p>



Anexo 4: Modelo para los resultados del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores

Fuente: García Rodríguez (2013)

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION				Código:
Área de trabajo:			Cant. de trabajadores:			Período:
Necesidades de capacitación y desarrollo	Acciones a ejecutar	Participantes en las acciones	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Tiempo de duración	Lugar a desarrollarse
	Nombre y apellidos			Cargo		Firma
Elaborado por:						
Visto bueno:						
Aprobado por:						



Anexo 5: Modelo para el plan anual de capacitación y desarrollo de los trabajadores

Fuente: García Rodríguez (2013)

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA			Código:		
		PLAN ANUAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES					
Unidad organizativa:						Año:	
Acción de capacitación y desarrollo	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Dirigido	Matrícula	Lugar a desarrollar la actividad	Aprobados	%
	Nombre y apellidos		Cargo			Firma	
Elaborado							
Visto bueno:							
Aprobado			Director de capital humano				



Anexo 6: Cronograma de planificación de equipo de trabajo

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Capacitación del grupo de trabajo	26-28/3/18	8:30 am	Salón de reuniones	Investigador y expertos en capacitación y desarrollo	Director de Recursos Humanos
Diagnóstico del proceso de capacitación y desarrollo	29-30/3/18	8:30 am	Salón de reuniones	Investigador y grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)	Diciembre	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Elaboración del plan de capacitación y desarrollo	Enero	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Elaboración del presupuesto de capacitación	Enero	8:30 am	Salón de reuniones	Especialista en Gestión de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos Director General

Continuación



Continuación

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Definir las peculiaridades organizativas	Enero	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Impartición de los cursos de capacitación	permanente	8:30 am	Salón de reuniones	Escuelas ramales	Director de Recursos Humanos
Evaluación de los indicadores	Diciembre	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Generar alternativas	Diciembre	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Elaborar plan de acción	Enero/2020	8:30 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos



Anexo 7. Instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Adoptado de fuente consultada Nieves Julbe (2010)

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Cultura directivos	1.¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?				
	2.Sus superiores tienen confianza en usted				
	3.Usted tienen confianza en sus subordinados				
	4.¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?				
	5.Su estilo para dirigir es autocrático o democrático				
	6.Realiza la función de control con frecuencia				
	7.Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados				
	8.Considera que en su área hay trabajo en equipo				
Competencias laborales	1.Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige				
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo				
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo				
	4.La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción				
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento				



Anexo 8: Encuesta tipo para la evaluación de cursos (Adaptado de Sánchez, 1997)

Curso:

Fecha: _____

Lugar:

1.- La organización (duración, horario, condiciones del local, número de participantes), se puede calificar a su juicio como:

Deficiente____ Aceptable ____ Satisfactorio____ Altamente satisfactorio____

2.- La actuación de cada profesor referida a preparación de la clase, dirección y desarrollo de las mismas, capacidad pedagógica, se valora como:

	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente satisfactorio
Profesor 1	_____	_____	_____	_____
Profesor 2	_____	_____	_____	_____
:	_____	_____	_____	_____

3.- Valore a continuación el temario (al margen de su mejor o peor desarrollo por parte del profesor) y la documentación entregada.

	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente satisfactorio
Temario	_____	_____	_____	_____
Documentación	_____	_____	_____	_____

Si lo desean amplíe su respuesta indicando, por ejemplo, qué temas suprimiría o incluiría en futuras ediciones del curso.

4.- En general ¿Cree que le ha sido útil? ¿Le ha compensado el tiempo dedicado al curso?

Mucho____ Suficiente ____ Algo ____ Nada ____

5.- Los objetivos eran básicamente los siguientes:

Dominar...



¿En qué % según su opinión se alcanzaron dichos objetivos?

Más del 80%____ 80-50%____ 50-25% ____ Menos del 25%____

6.- A continuación, puede incluir aquellos comentarios que considere importante y no haya recogido en apartados anteriores

7.- ¿Qué otro curso piensa que sería conveniente organizar y a qué persona o grupo dirigirlo?

Gracias por su colaboración



Anexo 9: Encuesta para valorar el grado de satisfacción con el desarrollo profesional alcanzado

Fuente: Marrero Fornaris (2002)

Puesto: _____ Área: _____

I- Seleccione cuidadosamente el nivel de satisfacción que usted tiene con las siguientes

afirmaciones:

1. La instalación me ofrece posibilidades para superarme continuamente.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

2. En mi puesto tengo que desarrollar tareas variadas lo que me hace sentir útil.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

3. Me siento preparado para desempeñar las labores de otros puestos de mi área.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

4. Aquí se tienen en cuenta mis intereses para planificar la formación que voy a recibir para ocupar

puestos futuros.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

5. La instalación estimula la formación acorde a las necesidades futuras ya que nos prepara con antelación, por ejemplo, para la introducción de una nueva tecnología.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

6. Realmente tengo oportunidades para materializar mis metas profesionales en esta instalación.

Muy poco _____ Aceptable _____ Bueno _____ Muy bueno _____

II- El nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado lo evalúo de:

Deficiente _____ Aceptable _____ Satisfactorio _____ Altamente satisfactorio _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

