
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN. CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y REHABILITACIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS DE ORIENTE (HIDROCONS)

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Maylín Obregón Marrero

Tutor: Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

Forma bien a la gente para que pueda marcharse, trátalos mejor para que no quieran hacerlo.

Richard Branson



DEDICATORIA

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento. A mis abuelos en especial a Nersa y Orestes que desde el primer momento me apoyaron y hoy no podrán estar para verme llegar al final del camino. A toda mi familia, por creer siempre en mí y apoyarme cuando me sentía desfallecer.



AGRADECIMIENTOS

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

A mis tíos, a mis primos a lisi en especial por sufrir junto a mi todos estos avatares, en general a toda la familia, incluyendo a mi suegra en ella, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

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

A mis amistades, Lianet, Yarenis, Yisell, por sus consejos, alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto, por su paciencia, por su ayuda, por su apoyo en los seis años de la carrera.

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

A todos, GRACIAS



RESUMEN

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad, al considerarse el capital humano como el activo más importante de la empresa; de ahí la necesidad de conseguir y contar con el personal más formado y competitivo posible; lo que evidencia la necesidad de la formación, para lograr el desarrollo del capital humano.

La formación del capital humano es un actor determinante en el cumplimiento de los objetivos de toda organización, ya que desarrollar actitudes, habilidades y el crecimiento personal profesional, en los trabajadores permite que éstos se desempeñen con mayor eficiencia y calidad; en ello radica la importancia de que las organizaciones estén llamadas a trabajar en pos de lograr que sus trabajadores, se encuentren cada vez más formados.

Es por esto que el objetivo de esta investigación es la aplicación parcial de un procedimiento para el perfeccionamiento del proceso de formación. El mismo se caracteriza por adoptar el enfoque de competencias, mostrar un carácter operativo, seguir el enfoque de mejora continua, poseer un enfoque de procesos y un carácter permanente o continuo.

En el orden práctico, la aplicación parcial del procedimiento propuesto en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS), se logró realizar un análisis de las causas que afectaban el proceso de formación, y se propusieron alternativas para su mejora. Se confeccionaron los perfiles de competencias por cargos y se determinaron las necesidades de formación.

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 REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Gestión de Capital Humano. Evolución.....	7
1.1.1 Modelos y Conceptos de Gestión de Capital Humano.....	9
1.1.2 La Gestión de Capital Humano en Cuba.	11
1.2 Proceso de Formación del Capital Humano.....	13
1.2.1 Conceptos del proceso de Formación del Capital Humano.	14
1.2.2 Elementos técnicos del proceso de Formación del Capital Humano.	16
1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de Formación del Capital Humano.	18
1.3 Análisis de la literatura especializada para el perfeccionamiento del proceso de Formación.	20
1.4 Situación actual del proceso de Formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS).	24
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN A LA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y REHABILITACIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS DE ORIENTE (HIDROCONS)	26
Fase I: Preparación y diseño.....	27
Etapa I. Preparación inicial.	27
Etapa II. Diseño del proceso de capacitación y desarrollo.....	35
Fase II. Ejecución y control.	49
Etapa III. Ejecución del diseño.....	49
Etapa IV. Control.....	50
Fase III. Mejora.	51
Etapa V. Análisis de los resultados.....	51
Etapa VI. Planificación de la solución.	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones afrontan un entorno cada vez más dinámico, afectado por rápidas e intensas transformaciones, cambios globales en la política, economía, desarrollo tecnológico y valores que alteran el ambiente organizacional. La aceleración de estas transformaciones ha traído consigo que estas entidades sean cada vez más competitivas, donde el capital humano se convierte en una ventaja básica para estas, y el nivel de su gestión marcará una influencia decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de las mismas. Es por ello que las empresas deberán encaminar sus acciones en aras de garantizar que su capital humano se encuentre cada vez más formados y satisfechos con su trabajo.

La actual Gestión del Capital Humano (GCH)¹ presenta diferentes enfoques para su conceptualización, considerados por varios autores entre los que se destacan Morales Cartaya (2006), Beer (1989), Chiavenato (2002), Cuesta Santos (2010), coincidiendo en que esta es la gestión de personas integradas a una organización laboral, cuyas tendencias más contemporáneas se encuentran asociadas a enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios, participativos, de proceso y de competencias laborales. Además se habla en términos de GCH y del conocimiento, donde la formación es considerada como intangible suprema que se expresa a través de las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GCH.

Las empresas en Cuba, se han abierto a la necesidad de contar para el crecimiento de sus organizaciones con programas de formación que promuevan el desarrollo personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. La temática sobre el término formación ha sido objeto de estudio de muchos especialistas e investigadores, por la importancia que esta le confiere al desempeño individual de los trabajadores y de la organización.

Para lograr el correcto funcionamiento de dicho proceso se han establecido normas jurídicas encargadas de regir la dirección del desarrollo de las empresas. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son un eslabón fundamental para dicha acción sobre todos los que están dirigidos a la política

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

sobre las relaciones de trabajo, su organización y retribución con respecto a los cambios que se manejan en la economía. La aprobación de la Ley No.116 Código de Trabajo brinda al trabajador y la empresa la garantía de sus derechos y deberes, originarios de la correspondencia jurídico-laboral establecida entre el obrero y el empleador. En Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo, se establecen los procedimientos que se deben alcanzar para hacer efectivo el cumplimiento de los derechos y deberes. La familia de normas cubanas (NC 3000) utilizadas por las empresas para realizar el diseño de su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), establecen los procedimientos específicos para cada subsistema de Capital Humano. Con la derogación de estas normas, las empresas se rigen por el Reglamento del Código de Trabajo. Constituyendo una desventaja, ya que en el mismo se establece lo que se debe hacer pero no como hacerlo, por lo tanto las empresas deben diseñar nuevos métodos o extraerlos de normas derogadas.

El proceso de formación dentro de la GCH permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados que aseguran el desarrollo del capital humano disponible. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización a incrementar las habilidades del personal de una manera costo – efectiva. Entre los autores que han favorecido la evolución de los conceptos de formación se pueden encontrar Harper y Lynch (1992); Chiavenato (1999); Siliceo Aguilar (2001); Alles (2006); Marrero Fornaris (2002); Puchol (2003); Morales Cartaya (2006); Cuesta Santos (2008).

Teniendo en cuenta que este proceso piensa en sí mismo distintas etapas más allá del solo hecho de formar, escritores como Harper & Lynch (1992); (Werther (1998)), Chiavenato (1999); Marrero Fornaris (2002); Puchol (2003) poseen en común las etapas que tienen la mayoría de los modelos de formación. La primera reside en diagnosticar las necesidades de formación; la segunda, en el desarrollo de planes y programas; la tercera, es la impartición o realización de la formación; y la cuarta, la evaluación de los resultados. La formación hará que el obrero sea más competente y habilidoso, además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la

organización entera se vuelve más dinámica, productiva y eficaz.

El proceso de formación conlleva a una serie de gastos para la entidad y para aquel que la recibe. Una inadecuada formación o la no puesta en práctica de los conocimientos recibidos pueden llevar a que la organización incurra en gastos innecesarios o insatisfactorios, por esto se hace necesario que se mida el impacto que trae consigo la formación tanto a la sociedad, como a la empresa y al individuo en sí.

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) desde sus inicios hasta la actualidad ha sufrido diversos cambios, lo cual ha conllevado a la necesidad de formar y desarrollar a su personal, para lograr alcanzar los nuevos retos que se presentan en el nuevo marco económico-social que atraviesa el país.

En la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) se han detectado insuficiencias en la gestión de la formación, tales como:

- La satisfacción laboral se encuentra por debajo del nivel de comparación establecido (85%), representando solo un 74%, en lo que influye de forma negativa el aspecto de satisfacción con las posibilidades de superación personal.
- El procedimiento que la empresa posee para la gestión de la formación se encuentra basado en la familia de NC 3000, actualmente derogadas.
- Solo un 80% de los trabajadores de la empresa ha tenido posibilidad de formación, de los cuales el 56 % fueron formados para cumplir con la matrícula, no porque realmente lo necesitaran.
- La empresa no cuenta con los perfiles de competencias establecidos.

Estos elementos antes referidos representan la situación problemática de la investigación, la cual deriva un **problema profesional**: Deficiencias en el proceso de formación que provoca dificultades en el desempeño del Capital Humano en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente.

Declarando como el **objeto de estudio**: la gestión del capital humano. La investigación persigue como **objetivo general**: perfeccionar el proceso de formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de la literatura especializada sobre las tendencias actuales vinculadas a la formación.
2. Seleccionar una metodología para la mejora de la formación.
3. Aplicar la metodología seleccionado para perfeccionar el proceso de Formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente.

Se define como **campo de acción**: la formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente. Para dar solución al problema profesional planteado se formuló la siguiente **idea a defender**: el perfeccionamiento del proceso de formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente contribuye a la mejora de su gestión del 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), métodos de expertos, métodos estadísticos y de modelación matemática, así como la utilización de los software, *Statistics Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011), *Statistics* versión 6.1 (2003), *UCINET 6 for Windows: Software for Social Network Analysis* (2002).

La investigación se encuentra estructurada en dos capítulos: Capítulo I. Marco teórico referencial, Capítulo II. Aplicación de un procedimiento para para la Gestión de la

formación y desarrollo del capital humano y la aplicación parcial de este en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente. Además, se complementa con un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas, así como los anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es realizar el estudio respecto al objeto de investigación y campo de acción, el análisis de los enfoques metodológicos precedentes y la necesidad de la investigación, en el orden práctico, en la entidad objeto de estudio. Se analizan los conceptos de formación según diversos autores, y los beneficios de este proceso. Se estudian diversas definiciones, los momentos que la integran, así como los procedimientos, métodos y enfoques para su desarrollo en las organizaciones. En la Figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.



Figura 1.1 Línea de desarrollo para la elaboración del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1 Gestión de Capital Humano. Evolución.

En diferentes ocasiones se ha realizado un análisis en los espacios empresariales y académicos al área de administración del capital humano debido a la importancia de sus funciones, para atraer y retener al talento humano de la empresa como principal clave para la concepción de ventajas competitivas en los negocios, mediante el incremento y progreso de las prácticas del capital humano. Las prácticas de gestión humana surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense, estas van orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo.

En la época de 1880-1927, donde a partir del aumento del ingreso personal y la expansión del comercio, se provocó una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente. Al iniciar la etapa de la Revolución Industrial esta generó en la sociedad un crecimiento del sistema industrial de producción, que se caracterizó por el alto nivel de mecanización, producciones en masa, sustitución del hombre por máquinas, lo cual precisaba a los trabajadores adaptarse a estas, la inspección y control del trabajo (estudio de métodos, tiempos y movimientos), estudio de derechos y deberes, esto trajo consigo condiciones de insatisfacción, peligros y aglomeración.

Luego de este período, en 1927-1970, inicia otro el cual está compuesto por dos líneas de evolución, que acumularon el impacto de la escuela de las relaciones humanas y las ciencias de la conducta. La administración participativa fue una de sus aportes. La misma surge siendo la más conveniente para cultivar el potencial real de los humanos; permitiendo que ocurriera un cambio paulatino de un modelo de conducta hombre – máquina hacia un modelo de conducta que forjó al obrero como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad.

La teoría Y de McGregor (1960), uno de los más influyentes psicólogos de la teoría conductista, planteó que el trabajador siente motivación por el trabajo. Lo concibe como fuente de satisfacción, pueden aprender, aceptar y asumir responsabilidades y aplica la imaginación. Como base de lo anterior propuso la administración por objetivos en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión.

En dicha etapa la dirección de personal desempeñó como parte de sus funciones el cuidado a las necesidades de los trabajadores, el mejoramiento de los puestos de trabajo y su rediseño así como los métodos de trabajo y las condiciones en las cuales se realizaba el mismo, así mismo la mejora de las técnicas de selección y la necesidad de formación del personal. También, se destacan los aportes realizados por Maslow (1943), Herzberg (1959), McClellan (1961), Adams (1963).

Más tarde en los años 1970-1990, se inicia una etapa de transformación en la función de personal. La primera crisis del petróleo, la crisis de la productividad y la globalización de los mercados determinaron la apertura de un conjunto de transformaciones que dan lugar a la dirección del capital humano. En este momento no bastó planear, pensando que no hay competencia en el entorno, es un momento donde hubo que diseñar acciones encaminadas a aprovechar las debilidades de la competencia y las fortalezas propias, y analizar cómo superar las debilidades propias y debilitar las fortalezas de la competencia.

El impacto de las ciencias de la conducta, cada vez más importante situó el conocimiento del comportamiento organizacional como la concepción básica de la conducta del trabajador y se presenta como una disciplina científica que analiza el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones para facilitar la dirección de dichos modos de actuación.

El último período se define como estratégico 1990–hasta la actualidad, y se crea una nueva representación en la función de personal que consiste en la gestión estratégica del capital humano. Se realiza una transformación total del concepto de y de la forma de gestionarlos, la cual se presentó en la que la introducción del punto de vista proactivo, estratégico en las funciones y actividades a desarrollar. Se desarrollan modelos de gestión integrados a la gestión organizacional. A partir de esto se toma al capital humano y en especial su formación, como una inversión y no como un costo para la empresa.

En el presente es una realidad que las organizaciones que han logrado el éxito traten a su personal como el factor fundamental de competitividad, al considerarse el componente humano como el “activo” más importante en ellas; por lo cual surge la necesidad de adquirir y contar siempre con el personal más calificado, motivado y

competitivo posible. Lo cual demuestra que el capital humano ha dejado de ser un medio más con los que cuentan las organizaciones, sino que es el recurso estratégico que se debe perfeccionar.

Para alcanzar todo lo anterior es necesario trabajar en la parte estratégica del capital humano, pues esta es indispensable para perfeccionar a las personas en las organizaciones. Por lo tanto, la Gestión del Capital Humano constituye un camino esencial para lograr alcanzar de manera consistente e integral los objetivos, de manera que el capital humano aprecie que es el “activo” principal de su organización y esto provoque un bienestar que se presente en un trabajo diario dentro de la organización.

1.1.1 Modelos y Conceptos de Gestión de Capital Humano.

En el escenario actuales una realidad que las organizaciones que han logrado el éxito traten a sus trabajadores como un principio esencial de competitividad, al convertirse el capital humano como el “activo” más importante de estas; de esta manera surge la necesidad de alcanzar y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Existen varias definiciones de Gestión del Capital Humano (GCH), por diversos autores y especialistas tales como Beer, et. al (1989), Horts (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Alles (2006), Werther (2001), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Los estudiosos del tema utilizan diferentes enfoques para denominar a la GCH, como gestión de capital humano Schultz, 1956; Becker, 1964), gestión del talento humano o gestión de personas (Chiavenato, 2009), estos defienden diversos puntos de vista, pero que al final todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. Es por lo cual, en esta investigación se asume la utilización del término genérico GCH y entre los modelos que se aplican, se encuentra el de Beer (1989), el mismo está integrado por cuatro áreas, donde se crean actividades principales de la GCH y estas contribuyen a la obtención de resultados y consecuencias en un corto plazo, donde queda de manifiesto la necesidad de la satisfacción individual de los obreros.

(Marrero Fornaris (2002)) concibe como indicadores la relación entre el nivel de satisfacción con la formación recibida y con el desarrollo profesional logrado, para

evaluar la gestión de formación en las organizaciones.

Por su parte, Sotolongo Sánchez (2005) plantea un conjunto de indicadores para evaluar la eficacia del sistema de gestión del capital humano, entre los cuales se incluye el grado de satisfacción con la formación recibida, en correspondencia con las condiciones de trabajo, y con los resultados de la evaluación del desempeño, de los clientes internos, en relación con la estimulación material y con la estimulación moral.

Chiavenato (2009) formula su modelo como Administración del talento humano, propone entre los objetivos más importantes para la evaluación de la Gestión del Capital Humano las medidas de satisfacción de los trabajadores en general y en específico con las actividades de Gestión del Capital Humano, de igual manera los motivos que conducen a los empleados a desvincularse de la empresa, por lo cual le da un papel primordial a la medición de la satisfacción laboral.

Por otro lado Nieves Julbe (2010) expresa indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del cuadro de mando integral, y concretamente en la perspectiva de clientes, establece la medición de la satisfacción laboral general, así como indicadores específicos para evaluar la satisfacción de los trabajadores con los procesos de selección e integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Otro modelo a analizar es el del cual otorga al puesto de trabajo y a su ocupante el centro de las acciones de GCH, destacando como clave la preparación y el desarrollo, el otorgamiento de responsabilidades, la evaluación y la estimulación.

Ramos (2006) propone un procedimiento para la implantación del subproceso de Capacitación y Desarrollo, en el CIMEX. Otros autores han hecho aplicaciones del modelo de GICH en contextos más específicos como el MININT (I. Rodríguez, 2010).

Robbins y De Cenzo (1994) tiene en cuenta la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, evaluación, del desempeño, desarrollo de carrera y las relaciones de la administración con la fuerza laboral.

Luego de haber realizado un análisis de dichos modelos se puede apreciar como varios de los autores son cubanos tales como Fleitas (2002), V. Hernández (2009), I. Hernández, I. Rodríguez (2010). De distintas formas se puede observar como ubican a la selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño como

los subprocesos que más se relacionan o con la competencia o con el proceso de trabajo o desde el principio de idoneidad demostrada defendido por Morales Cartaya (2006).

Después de haberse realizado un análisis de las diferentes definiciones en la presente investigación se asume el siguiente concepto que Morales Cartaya (2006) plantea: el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

1.1.2 La Gestión de Capital Humano en Cuba.

En Cuba se empieza a emplear el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) desde el 16 de agosto de 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. El diseño de este sistema es responsabilidad de las organizaciones y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares y las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano (NCGCH) (Morales Cartaya, 2009).

Para elaborar y aprobar las normas jurídicas necesarias para crear la base legal e institucional que proteja las transformaciones 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 y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), los cuales 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 solo mencionar algunos, según la actualización realizada para el período 2016-2021. Los lineamientos citados se encuentran, además, vinculados directamente con la política sobre las relaciones de trabajo, su organización y retribución con respecto a los cambios que se manejan en la economía.

Debido al surgimiento de una serie de planteamientos el Código de Trabajo fue sometido a una serie de modificaciones importantes de su versión original, por lo cual

se aprobó la Ley No.116 Código de Trabajo. La misma presenta aspectos de obligado cumplimiento que favorecen la GCH en las empresas garantizando, a través de las regulaciones la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre el trabajador y el empleador. Con el fin de hacer efectivos los derechos y deberes, esta ley posee el Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo, en el que se establecen los procedimientos que se deben seguir según lo estipulado en la ley. 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, período de prueba, expediente laboral, idoneidad, capacitación y superación, modificaciones, suspensión y término, trabajadores disponibles e interruptos.

Uno de los elementos que aborda el Código de Trabajo es la retribución del trabajo extraordinario (TE), una de cuyas variantes es el doble turno. El TE es convocado a iniciativa del empleador y puede adoptar otras formas como las de horas extra o la habilitación como laborable de los días de descanso semanal, según establece el Código de Trabajo. Se remunera con un incremento del 25% en relación con el salario del cargo, a diferencia de la legislación anterior que se retribuía con el pago correspondiente a las horas laboradas en exceso sin ningún aumento. En este caso no hay afectación si no un beneficio. En lo relacionado a Salud y Seguridad del trabajo refiere que la administración deberá realizar acciones preventivas para disminuir o evitar los peligros en el trabajo, sobre los cuales está obligado a dar instrucción al colectivo, así como los procedimientos para desempeñarse de manera segura y saludable.

El establecimiento de la familia de normas cubanas (NC 3000) forma parte integral del modelo de gestión integrada del capital humano formulado por Morales Cartaya (2006). Las mismas fueron establecidas como base y guía, por las empresas cubanas, empleándolas para el diseño de su propio Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos (SGIRH), en dependencia de sus necesidades y características. Relacionado con los subsistemas de GCH, establecían el vocabulario, los requisitos y la implementación que correspondía para lograr el cumplimiento y obtención de mayores resultados en la empresa. Dichas normas fueron derogadas, lo cual trajo consigo

otorgarle mayor peso al Código de Trabajo. A pesar de esto aún son utilizadas en muchas organizaciones, al mismo tiempo que permanecen vigentes los conceptos determinados por el autor de estas.

1.2 Proceso de Formación del Capital Humano.

Los cambios en el mercado y en el mundo actual son enormes y ocurren rápidamente, si una organización no forma a su capital humano que es hoy en día su principal elemento competitivo, puede perder su capacidad de adaptación y de adelantarse a los nuevos retos a los que se enfrenta en este momento un negocio. Para las empresas u organizaciones, la formación del capital humano debe ser de valiosa importancia pues contribuye al desarrollo personal y profesional de los obreros a la vez que provoca beneficios para la empresa.

La formación siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano. No obstante, hoy en día se le reconoce plenamente su importante contribución a la eficacia y competitividad empresarial, ya que lleva implícito un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige. Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, Toffler (1990) considera que la educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad.

Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo del capital humano disponible. Relacionada con la economía la formación juega un papel importante al estar vinculada tradicionalmente a su capacidad de aumentar la productividad y mejorar la competitividad. Además es permanente o continua ya que no está dirigida solo a resolver necesidades formativas específicas, sino que debe ser cíclica y en cada ciclo adaptarse a las nuevas necesidades. Debido a estos eventos se le ha dado un papel importante a la gestión del personal, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en el presente esto ha cambiado ampliamente.

De alguna forma, se podría decir que: “el principal desafío de los administradores del

capital humano es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces” Werther (1998), p. 8 a través de gestionar mejor el capital humano, de aquí que, una buena administración del capital humano genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es insuficiente y meritorio, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

El proceso de formación dentro de la GCH permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados que aseguran el desarrollo del capital humano disponible. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización a incrementar las habilidades del personal de una manera costo–efectiva.

El proceso de formación hará que el obrero sea más competente y habilidoso, además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más dinámica, productiva y eficaz. La misma es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo profesional de los individuos en el desempeño de sus actividades laborales (“Definiciones”, 2010). O sea que la formación mejora las cualidades de los trabajadores de cualquier organización, viéndose reflejadas en términos de rentabilidad al mejorar la productividad y la eficiencia de los servicios que brindan dichas organizaciones.

1.2.1 Conceptos del proceso de Formación del Capital Humano.

A partir el surgimiento de la formación en la revolución industrial y su evolución en diferentes formas: aprendizaje, formación, entrenamiento, capacitación, desarrollo, entre otros, hasta la actualidad, varios han sido los métodos, enfoques y procedimientos utilizados para la formación en las organizaciones, en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico social y las condiciones histórico-concretas de cada etapa o período.

En la literatura especializada son múltiples los términos empleados en cuanto a formación: Educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, capacitación, desarrollo, crecimiento, entre otros.

Buckley y Caple (1991) emplea los términos: formación y desarrollo definidos de la

siguiente forma:

Formación: 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.

Desarrollo: Incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

Milkovich y Boundreau (1994) definen la formación como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los trabajadores actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Sikula (1994) Define la capacitación como: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Desarrollo: Proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas.

(Werther (1991)) Proyecta que la discrepancia entre capacitación y desarrollo no siempre es transparente ya que a pesar de que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden dilatarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otro lado, ayudan al individuo en la conducción de responsabilidades futuras.

Peña (1992) considera que la formación es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Bayón, et al. (1992), plantean que la formación es un proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones.

Giscard (1992) conceptualiza a la formación como el proceso para desarrollar y mejorar las actitudes, conocimientos y capacidades de los hombres según su grado de responsabilidad y jerarquía.

Fiol (1999) maneja el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar.”

Siliceo (1996) define a la capacitación como 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.

Rul-lán (1997) manifiesta que formación, entrenamiento, capacitación, instrucción y adiestramiento son conceptos que se usan continuamente en la empresa para significar, con ciertos matices, el proceso de desarrollo de los conocimientos, las aptitudes técnico-profesionales y las actitudes humanas del personal, con el doble objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y ayudar a su auto realización.

Después de analizar la diversa cantidad de conceptos y definiciones ofrecidos por los autores y especialistas antes citados, se decide manejar el término formación y adoptar en la investigación las definiciones planteadas anteriormente del término, por su integración además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es la formación.

1.2.2 Elementos técnicos del proceso de Formación del Capital Humano.

Los sistemas productivos contemporáneos están obligados a un gran número de exigencias, una de ellas es dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con calidad, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diferentes e individualizadas, de ahí que la necesidad de una continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo basada en su talento, cambia las concepciones de la gestión del capital humano en las organizaciones a escala mundial. Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos se convertirá en su primer desafío, para perfeccionar el desempeño de la organización y tener una mejor aprobación por los clientes, para hacer esto viable es necesario que esta gestión perfile su selección, evaluación del desempeño y formación de manera concatenada.

La selección de personal tiene la responsabilidad de identificar al candidato que

mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y de la organización. Debe ser asumido por las empresas como un proceso clave de la GCH. El primer ejemplo de una técnica institucionalizada conocida, fueron los ejercicios de competencia para la admisión a las oficinas públicas, a los que podían acceder los ciudadanos del sexo masculino de buena crianza que disfrutaban de la más alta estimación. Este es un documento activo que tiene un carácter legal. Es el resultado de la actividad clave de GCH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo. Incluye requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. También considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y determinada cultura organizacional.

Es el documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica Sánchez Rodríguez (2007).

La evaluación del desempeño, introduce el elemento retroalimentación, ya que utiliza la evaluación de 360 grados. Este método consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas: superiores, compañeros, subordinados, o externas: proveedores o clientes. Dicho cuestionario procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa, Alles (2002).

Todo esto favorece a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. El elemento competencia, tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello.

Por último se encuentra la formación, la cual se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de formación, muchas veces divorciados del potencial del colaborador o no relacionados con los planes estratégicos del negocio. En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización, adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de Formación del Capital Humano.

A partir del perfeccionamiento del modelo económico del estado inició en el país un proceso de aprobación e implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución hasta llegar a su versión final correspondiente al periodo 2016–2021 emitida en julio de 2017 donde llama en su apartado V Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente en su lineamientos 104: Prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

Más adelante se enfatiza en el lineamiento número 107 a incrementar la información y capacitación que contribuyan a objetivar la percepción de riesgo a escala de toda la sociedad cuando se refiere a la implantación de las directivas y de los programas de ciencia, tecnología e innovación, dirigidos al enfrentamiento del cambio climático, por todos los organismos y entidades, integrando todo ello a las políticas territoriales y sectoriales, con prioridad en los sectores agropecuario, hidráulico y de la salud que aunque pareciera estar distante a las acciones que se realizan en nuestra organizaciones estas se deben desarrollar en las acciones de formación que se realizan en las entidades contribuyendo a ganar conciencia en los trabajadores.

En el capítulo XIII Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección se hace nuevamente mención a la formación cuando realiza un llamado a perfeccionar y garantizar un programa de formación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones.

De manera general la gestión de la formación en el sector empresarial cubano ha proporcionado grandes avances en su evolución hasta llegar a su actual legislación encabezada por la Ley No. 116 Código de Trabajo de 20 de diciembre de 2013 siendo este donde se regula las relaciones de trabajo que se establecen entre empleadores radicados en el territorio nacional y las personas nacionales o extranjeras con residencia permanente en el país, para el cumplimiento de los derechos y deberes

recíprocos de las partes y donde se establece como primicia en los principios fundamentales que rigen el derecho de trabajo en la república en su artículo número 2 inciso e donde instituye el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación, en las condiciones específicas que establece la legislación así mismo más adelante relaciona como derecho de las organizaciones sindicales en su artículo 14 inciso g el promover la educación económica y jurídica de los trabajadores, la capacitación técnica, profesional y cultural, así como su participación en actividades deportivas, artísticas y culturales estableciendo las obligaciones de las partes en el proceso de capacitación.

En su sección sexta la antes mencionada ley aborda en sus artículos del 39 al 41 la capacitación y superación de los trabajadores determina las obligaciones del empleador haciendo especial énfasis en el papel que le corresponde cuando menciona: El empleador tiene la obligación de organizar la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo. El plan de capacitación se elabora teniendo en cuenta el plan o presupuesto y se aprueba en el órgano colegiado de dirección al nivel que corresponda.

Luego de la aprobación de la Ley 116 en el país comenzó un proceso de perfeccionamiento de toda la legislación referente a la gestión del capital humano no siendo la excepción el proceso de formación para el cual se emitió el Decreto Ley No 350 de la Capacitación de los trabajadores donde define a la capacitación como: 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 y donde se definen un grupo de particularidades sobre regulaciones que posibilitan el perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación subordinados a los órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, consejos de la Administración local y organizaciones superiores de dirección empresarial para dar respuesta a las exigencias actuales del modelo económico cubano en la mejora

continúa del desempeño de los cuadros y trabajadores (Ministros 2018) de donde se desprenden un conjunto de regulaciones emitidas a su vez por los ministerios de educación Resolución No. 10/2018, educación superior Resolución 09/2018 y 10/2018, las cuales abordan peculiaridades sobre centros docentes de capacitación y postgrado. Más recientemente emitida la Resolución 06/2016 establece que los trabajadores acogidos a la forma de pago por rendimiento, que por necesidades de la producción y los servicios se envían a cursos de capacitación, reciben el salario promedio, calculado según lo establecido en la legislación vigente poniendo una vez más por delante la formación del capital humano de la empresa.

1.3 Análisis de la literatura especializada para el perfeccionamiento del proceso de Formación.

Desde el inicio de la formación en la revolución industrial y su evolución en diferentes representaciones: aprendizaje, formación, entrenamiento, capacitación, desarrollo, entre otros, hasta el presente, numerosos han sido los métodos, enfoques y procedimientos utilizados para la formación en las empresas, en correspondencia con las condiciones histórico-concretas de cada etapa o período y las exigencias del desarrollo económico social.

A partir del actual trabajo se realizó una extensa revisión de los puntos de vista de numerosos escritores y se muestran en este epígrafe algunos de los enfoques analizados de expertos de reconocida influencia en este campo en el terreno internacional, así como enfoques utilizados en Cuba conforme a la legislación vigente y otros propuestos por especialistas e investigadores cubanos.

Enfoques para la formación y desarrollo para los trabajadores propuestos por especialistas internacionales.

1. Hinrich (1976) proyecta un modelo sistémico de la capacitación y el desarrollo que presenta relaciones continuas y cíclicas. Las fases que propone incluyen los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación, que están interrelacionadas y deben seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. Incluso cuando enfoca la formación de manera sistémica posee limitaciones, debido a que propone el desarrollo del proceso formativo sobre la base de necesidades individuales a corto plazo, no

incluye el enfoque de competencias, ni aborda la necesidad del aprendizaje organizacional. Asimismo, centra la evaluación en la satisfacción y el aprendizaje logrado.

2. Werther y Davis (1991) trazan cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que se inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje, se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este enfoque se visualiza la formación a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los obreros se le imprime un carácter más operativo; sin embargo plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. Tampoco incluye de forma total el enfoque de competencias ni enfatiza en el aprendizaje organizacional. No ofrece cómo evaluar integralmente el proceso formativo.
3. Harper y Lynch (1992) presentan un enfoque sistemático al proceso de formación, componen cuatro etapas interrelacionadas entre sí: inventario de necesidades de formación, plan de programas de formación, ejecución de la formación y evaluación de los resultados. Reconocen el carácter estratégico de este proceso y abordan la necesidad de la formación de los individuos a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los ejecutores directos, sin embargo, no enfatizan en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias. Diseñan la necesidad de la evaluación pero no ofrecen un sistema integrado para llevarla a cabo.
4. Flores y Larrea (1996) formulan un modelo educativo de formación que abarca cinco etapas: detección de las necesidades, definición de objetivos, elaboración y coordinación de programas, ejecución de programas y evaluaciones. Es positivo el énfasis que se hacen en la primera etapa por constituir esta un punto de partida, de la calidad y precisión de esa fase dependen en alto grado los resultados que se obtengan. Establecen que la formación debe ser enfocada a largo plazo y que debe llegar a todo el personal de la organización, pero no

abordan integralmente el enfoque de competencias, ni el aprendizaje organizacional. Incluyen la evaluación como una etapa importante del proceso formativo, aunque no facilitan un conjunto de indicadores que permitan la realización de esta fase con carácter general.

Enfoques para la formación y desarrollo de los trabajadores propuestos por especialistas e investigadores nacionales y su utilización según la legislación laboral en Cuba.

1. Marrero Fornarris (2002) posee como objetivo garantizar la formación permanente, tanto individual como organizacional de las instalaciones hoteleras a través de acciones a corto y mediano plazo, manifestándose en la perfección de su efectividad, eficiencia y eficacia. El mismo completa 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 pensado como inversión y no costo, se distingue por incorporar las tendencias actuales de formación, 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; suministrando las herramientas técnicamente fundamentadas para la gestión del proceso formativo, donde se acentúa su evaluación sistemática en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.
2. Código de trabajo (2017): el mismo está compuesto por 3 artículos que establece las normas que regulan la necesidad y derecho de formación de los obreros. Expresa la obligación del empleador a brindar la formación necesaria para el desempeño de las funciones, según las necesidades de producción. El derecho que posee el trabajador de estudiar en su tiempo libre, y la obligación de la empresa de ceder hasta 15 días de sus vacaciones para realizar actividades relacionadas con la formación. La administración debe posibilitar al recién graduado su adaptación laboral, la preparación complementaria para desarrollar los conocimientos adquiridos y las habilidades prácticas, que le permitan

desempeñar el cargo que ocupa o el que pasará a ocupar.

3. Mallo Sánchez (2018) este procedimiento se caracteriza por presentar el enfoque de competencias presentando un carácter operativo, aunque no se descuidan algunos aspectos estratégicos principalmente en las últimas etapas. El mismo sigue el enfoque de mejora continua pues propone un plan de actividades, en la última etapa, para eliminar las irregularidades detectadas en los resultados obtenidos. Conserva un enfoque de procesos puesto que la salida de cada etapa del procedimiento va a formar elemento de entrada en la siguiente, para lograr su implementación en la organización sigue el ciclo de gestión.

Tabla 1.2. Análisis y resumen de la literatura analizada.

Autores	Enfoque de proceso	Metodologías	Adaptable al INRH	Evaluación de la competencia	Ciclo de Mejora
Hinrich(1976)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Werther y Davis (1991)	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Harper y Lynch (1992)	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Flores y Larrea (1996)	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Marrero Fornaris (2002)	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Código de Trabajo(2017)	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Mallo Sánchez (2018)	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto

Luego del análisis de la literatura se llega a la conclusión que los procedimientos analizados no integran en su totalidad las tendencias estudiadas, se observan limitaciones asociadas al horizonte temporal con que abordan la formación, presentan un bajo enfoque de proceso. En la mayoría de los casos son poco flexibles y adaptables a un marco fuera del cual estuvieron concebidos. El procedimiento de Mallo Sánchez (2018) posee un enfoque de proceso, así como también el enfoque de mejora continua, por lo cual se decidió aplicar dicho procedimiento por ser la metodología más adaptable a la investigación. El procedimiento cuenta con 6 etapas, 13 pasos y 15 tareas.

1.4 Situación actual del proceso de Formación en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS).

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), fue creado bajo la ley promulgada en 1962 responsabilizado en dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en el sector agua. Luego el Decreto Ley 114, del 6 de junio de 1989, reasumió al INRH como un órgano de la Administración Central del Estado con el fin de perfeccionar, potenciar y jerarquizar la rectoría de los recursos hidráulicos en el país.

La Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) pertenece al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). Se creó el 30 de diciembre del 2005 por Resolución No. 100 del Presidente del INRH, con el propósito de acometer el programa priorizado de la rehabilitación del sistema redes y acueductos de las provincias orientales, usando tecnología de avanzada a partir de la utilización de tubería de Polietileno de Alta Densidad. La empresa incursiona en el perfeccionamiento empresarial desde el año 2008, posee la implementación y mantiene el Sistema de Gestión Integrado que incluye los tres sistemas: Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende el director general, los directores de las tres Unidades Empresariales de Base; dos destinadas a la rehabilitación y mantenimiento de obras hidráulicas, situadas en las provincias de Guantánamo y Holguín, y una de aseguramiento en la sede central de la empresa, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la entidad.

Se conoce que la empresa se encuentra afectada por un conjunto de deficiencias, las

que se muestran a continuación:

- La satisfacción laboral se encuentra por debajo del nivel de comparación establecido (85%), representa solo un 74%, en lo que influye de forma negativa el aspecto de satisfacción con las posibilidades de superación personal.
- El procedimiento que la empresa posee para la gestión de la formación se encuentra basado en la familia de NC 3000, actualmente derogadas
- Solo un 80% de los trabajadores de la empresa ha tenido posibilidad de formación, de los cuales el 56 % fueron capacitados para cumplir con la matrícula, no porque realmente lo necesitaran.
- La empresa no cuenta con los perfiles de competencias establecidos.

Los síntomas expuestos demuestran que el proceso de formación de los obreros en la empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) no está funcionando de manera adecuada, lo que puede traer consigo un mal funcionamiento de la GCH, por lo que se debe seguir profundizando en el trabajo de dicho proceso tan primordial para la organización. Lo antes expuesto demuestra la necesidad de la actualización del procedimiento para la formación de los trabajadores de la empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) reconociendo la existencia de un problema profesional no resuelto en la organización.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN A LA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y REHABILITACIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS DE ORIENTE (HIDROCONS)

En este capítulo se aplica parcialmente el procedimiento para la gestión de la formación seleccionado en el epígrafe 1.3 en la empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS). Se analizarán todos los elementos que conforman el estudio hasta la Etapa II, Paso 2, Tarea 1.

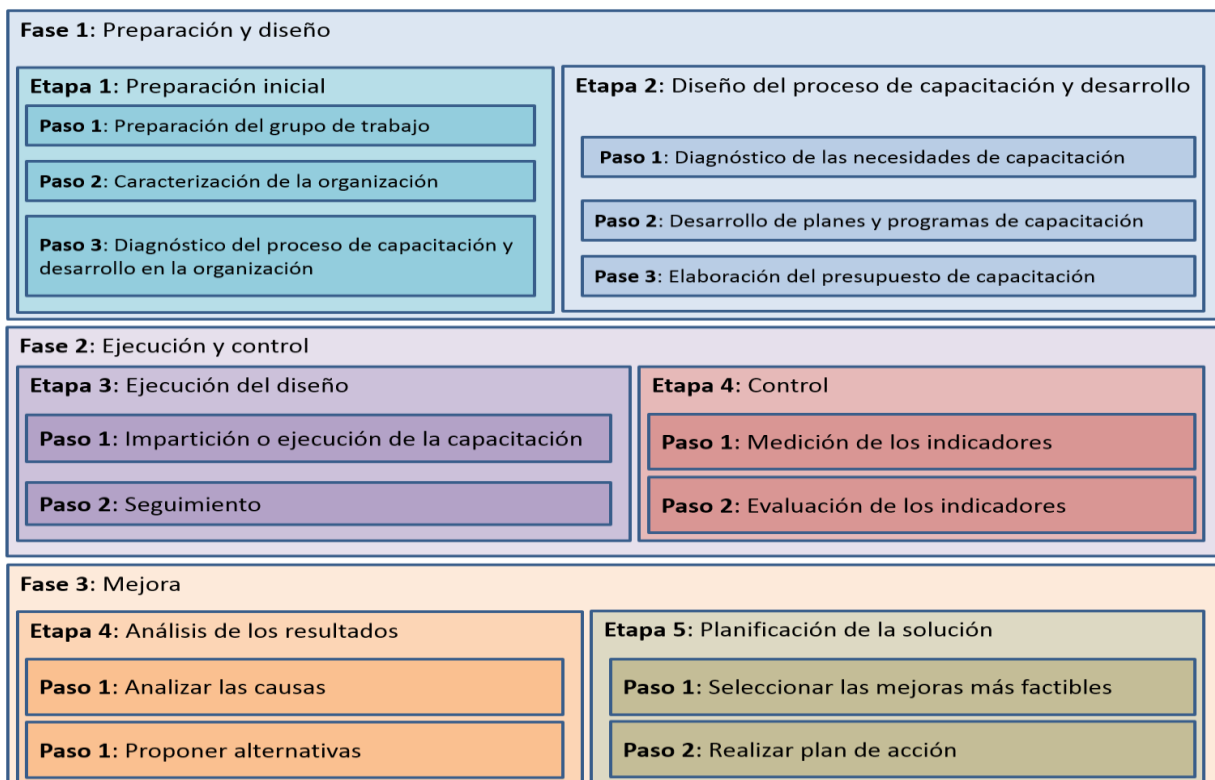


Figura 2.1 Procedimiento Mallo Sánchez (2018)

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 quedó conformado por los directivos de cada área, director general, director de capital humano, director contable financiero, director mecanización y energía, director ingeniería y ejecución de obras hidráulicas, director Supervisión y Control, especialista B en Gestión de Recursos Humanos encargada del proceso de formación en la entidad y la autora del trabajo, por lo cual va a estar conformada por 8 miembros. Se confeccionó y aprobó el cronograma para la implementación del procedimiento, se llevó a cabo la formación del grupo de trabajo mediante 3 clases.

Tarea 2. Planificación del trabajo.

El cronograma elaborado fue diseñado sobre la base de la metodología aplicada.

Tabla 2.1: Cronograma de actividades para la aplicación del procedimiento.

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Formación del grupo de trabajo	19-23/3/18	9:00 am	Salón de reuniones	Investigador y expertos en capacitación y desarrollo	Director de Capital Humano
Diagnóstico del proceso de formación	26-29/3/18	9:00 am	Salón de reuniones	Investigador y grupo de trabajo	Director de Capital Humano
Determinación de las necesidades formación (DNF)	2-5/4/18	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Capital Humano
Elaboración del plan de formación	Enero	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Capital Humano

Elaboración del presupuesto de formación	Enero	9:00 am	Salón de reuniones	Especialista en Gestión de Recursos Humanos	Director de Capital Humano Director General
Definir las peculiaridades organizativas	Enero	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Capital Humano
Impartición de los cursos de formación	Todo el año	9:00 am	Salón de reuniones	Escuelas ramales	Director de Capital Humano
Evaluación de los indicadores	Diciembre	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Generar alternativas	Diciembre	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos
Elaborar plan de acción	Enero/2020	9:00 am	Salón de reuniones	Grupo de trabajo	Director de Recursos Humanos

Tarea 3. Preparación del grupo de trabajo.

Teniendo en cuenta el cronograma elaborado previamente, se realizó la preparación del grupo de trabajo planificada. Se logró unidad y trabajo en equipo para que fluyeran las actividades de manera eficiente y con la calidad requerida. Fueron planificadas conferencias con expertos del tema, así como también se analizaron los documentos legales que rigen dicho proceso. Se utilizaron técnicas de revisión de documentos, tormentas de ideas, entrevistas entre otros.

Paso 2. Caracterización de la organización.

Tarea 1. Características generales de la organización.

La Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) perteneciente al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), posee como propósito acometer el programa priorizado de la rehabilitación del sistema redes y acueductos de las provincias orientales, usando tecnología de avanzada a partir de la utilización de tubería de Polietileno de Alta Densidad. La misma incursiona en el

perfeccionamiento empresarial desde el año 2008, posee la implementación y mantiene el Sistema de Gestión Integrado que incluye los tres sistemas: Gestión de la calidad, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el trabajo.

La empresa tiene como **misión**: Se orienta a satisfacer las más variadas exigencias y expectativas de las partes interesadas del mercado oriental ofertando servicios competitivos de construcción, montaje, rehabilitación y mantenimiento constructivo a instalaciones y obras hidráulicas; distinguidos por valores políticos y profesionales, elevados índices de calidad y una tecnología de avanzada.

Así como su **visión**: Líder en el país en la prestación de los servicios de mantenimiento y rehabilitación de obras hidráulicas, se orienta a mantener niveles de calidad que garanticen un elevado índice de satisfacción de las partes interesadas, la presencia de la dimensión ambiental en los proyectos, para el logro de la sostenibilidad, se desempeña con un talento humano de elevada profesionalidad, solidez y desarrollo tecnológico, resultado de la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos de gestión integrada.

HIDROCONS cuenta con un capital humano de 380 cargos, de ellos cubiertos 360, 57 trabajadores contratados por tiempo determinado, siendo un total de 410 trabajadores. Su fuerza de trabajo está compuesta por 333 hombres y 77 mujeres que representan el 81,2 % y el 18,7 % respectivamente por lo que se encuentra en correspondencia con el trabajo que se realiza de manera positiva. **Anexo (2.1)**

Según la edad se encuentran menores de 30 años: 53 trabajadores, de 30 a 40 años: 221 trabajadores, de 51 a 60 años: 24 trabajadores luego de realizar un análisis de los datos representados se puede llegar a la conclusión de que se posee una fuerza de trabajo joven. **Anexo (2.2)**

Sus niveles de escolaridad son: 6 to: 8 trabajadores, 9no: 109 trabajadores, 12vo: 110 trabajadores, Obrero calificado: 24, Téc. Med: 76 trabajadores, Universitario: 72 trabajadores. Se puede apreciar que se cuenta en su mayoría con un personal de bajo nivel de escolaridad, lo cual se encuentra en concordancia con la tarea que se realiza en la empresa. **Anexo (2.3)**

Tarea 2. Caracterizar la cultura de directivos y competencias.

El diagnóstico de la cultura de directivos y trabajadores se realizó aplicando la encuesta elaborada por Nieves Julbe (2010) que se encuentra en el **Anexo (3)**. Inicialmente se determinó el número 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= 410 obreros en plantilla (población)

$$n = \frac{4 \times 0.90 \times 0.1 \times 410}{(0.05)^2 \times (410 - 1) + 4 \times 0.90 \times 0.10} = 107$$

Después de haber realizado el cálculo de la muestra se obtuvo como resultado que se deben encuestar 107 trabajadores.

De la aplicación de la encuesta se obtuvo que la cultura de los directivos posee un desarrollo medio. Entre los aspectos que afectan dicha situación se encuentra la comunicación, la cual presenta una posición horizontal y vertical, la cual impide que fluya la información de manera correcta, así mismo utilizan el control para las evaluaciones de desempeño, y se llevan a cabo medidas a partir de estas.

Luego de ser analizadas las competencias laborales se puede apreciar que las mismas poseen un desarrollo medio. Los directivos no ostentan los conocimientos necesarios para dirigir el capital humano bajo su mando, pues no poseen las habilidades de comunicación necesarias para lograr atraer a sus subordinados. La organización no reconoce el conocimiento compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción, pues en ocasiones las decisiones tomadas por los trabajadores no responden a los intereses de la entidad.

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

Tarea 1. Caracterizar la documentación del proceso.

En esta tarea se realizó el análisis de la documentación existente en la empresa sobre el proceso de formación. El procedimiento que posee la organización está basado en las NC: 3000 las cuales están actualmente derogadas, el mismo no cuenta con un enfoque metodológico adecuado, no sigue el ciclo de gestión, tampoco cumple con el enfoque de mejora continua, de manera general no especifica las técnicas que deben utilizarse y además los indicadores que posee para evaluar los resultados del proceso se encuentran mal diseñados.

Tarea 2. Analizar indicadores del proceso.

Indicadores	Expresión de cálculo	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 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 cumplimiento de Participantes en las actividades de C y D	$NCP = \frac{CPR}{CPP} \times 100$ <p>CPR: Cant. De participt. Reales CPP: Cant. De participt. 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): 00% o más. (Siempre que sea factible)</p>
Nivel de participación en las Actividades de C y D	$NCP = \frac{PR}{Tt} \times 100$ <p>PR: participantes reales. Tt: Total de trabajadores</p>	<p><u>Valor es entre 0 y 100%</u> 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>
Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED).	$NCED = \left[\sum \frac{(A + S)}{Tt} \right] \times 100$ <p>Dónde: A: Cantidad de trabajadores con evaluación de aceptable. S: Cantidad de trabajadores con evaluación de superior. Tt: Total de Trabajadores.</p>	<p><u>Valor es entre 0 y 100%</u> 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>

Nivel de satisfacción con la Formación recibida (NsFrec).	$NsCrec = \frac{(S + AS)}{T}$ <p>Dónde: S: Total de respuestas Satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas</p>	<p><u>Valor es entre 0 y 100%</u> 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>
Nivel de ejecución del Presupuesto de C y D	$NePR = \frac{GCDr}{PrCDp} \times 100$ <p>GCDr: Gasto de C y D real PrCDp: Presupuesto de C y D planificado</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>
Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIc)	$ROIc = \frac{BNC}{Tt}$ $BNC = BC - CC$ <p>donde: BNC: Beneficios netos de la capacitación BN: Beneficios de la capacitación CC: Costos de la capacitación</p>	<p>El retorno en pesos que obtiene la empresa por cada peso invertido en la capacitación.</p>

En esta tarea se realizó el cálculo y análisis de los indicadores del proceso.

- **Nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo**

Al realizar el cálculo se detectó que el nivel de cumplimiento de las acciones de formación (NCACD) fueron de un 78.6% evaluándose de deficiente. Este resultado fue dado debido a que no se realizaron la totalidad de cursos planificados tales como el de Excel avanzado, introducción propiedad intelectual, aspectos de la gestión medio ambiental.

- **Nivel de cumplimiento de participantes en las actividades de capacitación y desarrollo.**

Se logró un 73.1% del cumplimiento de participantes en las actividades de formación (NCPF) siendo evaluados de deficiente. El indicador evaluado se vio afectado por la falta de organización, algunos de los participantes no pudieron asistir por verse afectados por otras actividades.

- **Nivel de participación en las actividades de formación.**

El Nivel de participación en la formación (NPF) demostró que solo el 66,8% del personal participó en acciones de formación por lo que obtuvo una evaluación de deficiente. Se

presentaron actividades que no se encontraban planificadas que coincidieron con los cursos, además de no encontrarse interesados en algunos cursos.

El nivel de calidad en los resultados de la evaluación del desempeño.

Para el cálculo de este indicador se aplicó la encuesta propuesta por Marrero Fornaris (2002) que se encuentra en el **Anexo (4)**. El nivel de calidad en los resultados de la evaluación del desempeño (NCED) obtuvo un 61.2% lo cual representa una evaluación de deficiente. Los directivos expresaron que algunos conocimientos no fueron vencidos en los períodos posteriores a la formación.

- **Nivel de satisfacción de la capacitación y desarrollo recibida.**

El nivel de satisfacción de la formación recibida (NsFrec) obtuvo un 55.4% logrando una evaluación de deficiente. Los participantes no encontraron relación con los cursos recibidos y el trabajo que realizan, además de que no apreciaron que las clases fueran impartidas con el nivel requerido. Para la obtención de este resultado se aplicó la encuesta de Marrero Fornaris (2002) que se encuentra en el **Anexo (5)**.

- **Nivel de ejecución del presupuesto.**

El Nivel de ejecución del presupuesto de formación (NePres) fue del 80,4% siendo evaluado de aceptable, no obstante no se logró ejecutar con un 100% debido a no poder realizar todos los cursos por inasistencia de algunos de los profesores.

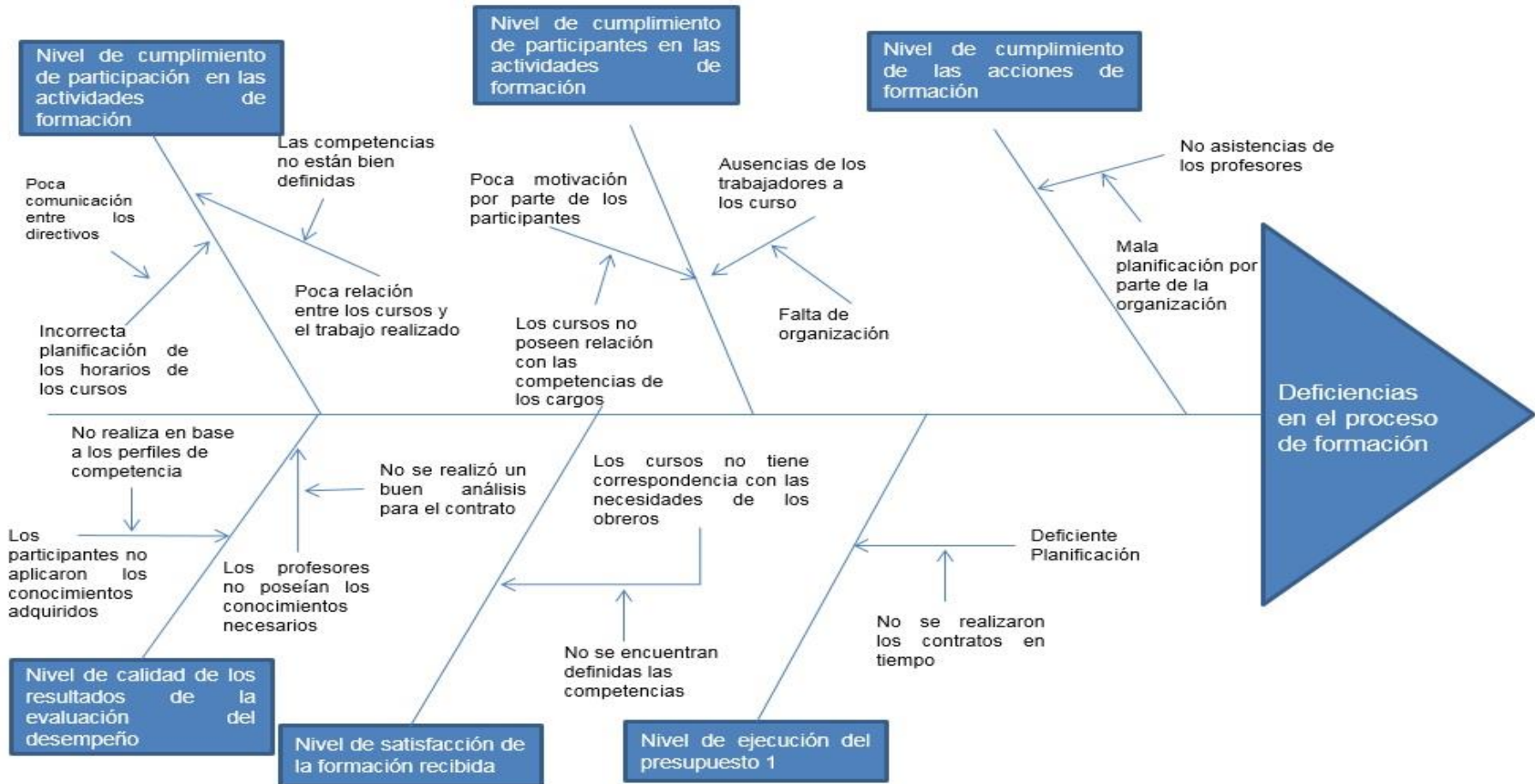
- **Retorno de la Inversión de Capacitación (ROIC).**

Para el cálculo de este indicador se entrevistó un grupo de directivos y se analizó el valor que ellos interpretaban para determinar los beneficios de la capacitación y se llegó al consenso de que sería de un 0.01. Por cada peso invertido en la formación se genera por este concepto cuatro pesos (\$4).

Tarea 3. Analizar las causas del proceso.

Para el análisis de las causas se empleó un diagrama causa-efecto con ayuda del grupo de trabajo.

Figura.2.1 Causa – Efecto.



Luego del análisis del diagrama se puede apreciar que las dificultades en el proceso de formación están dados en su mayoría por la ausencia de la definición de las competencias, provocando que los cursos no tengan correspondencia con las necesidades de los trabajadores. Así mismo existe una mala planificación por parte de los responsables de controlar los cursos de formación. El procedimiento existente en la empresa no se realiza en correspondencia con otros procesos, como el de Evaluación del desempeño, en el mismo se violan pasos y etapas lo que da a lugar que se cometan errores en el proceso de planificación de la formación. De lo analizado en el diagrama se corroboró que existen deficiencias en el proceso de formación, por lo cual se debe aplicar y controlar un nuevo diseño. Finalmente se analizó el diseño particular que propone Mallo Sánchez y se decidió aplicar a la empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS).

Etaapa II. Diseño del proceso de capacitación y desarrollo.

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

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

La Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) no cuenta con los perfiles de competencias establecidos, por lo cual se procede a su elaboración. Para la realización de los perfiles de competencias se aplicó el procedimiento de Alemañy Duerto (2017).

1. Determinación de las competencias de identidad y esenciales.

Para determinar las competencias se empleó como técnica la tormenta de ideas. Se reunió el grupo de trabajo con el investigador y se iniciaron a listar las diferentes características de la empresa. Después se realizó un filtro de las mismas donde se eliminaron las opuestas y se escogieron las similares y se llegó al consenso.

Las competencias de identidad que se alcanzaron para esta organización fueron:

- Profesionalidad en los servicios brindados.
- Capacidad de altos niveles de desarrollo tecnológico.
- Capacidad de cumplimiento de las expectativas de los clientes.
- Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

- Eficiencia en los servicios prestados.
- Compromiso social y humanismo.

Se determinaron las competencias esenciales utilizando la técnica de tormenta de ideas, las cuales quedaron de la siguiente forma:

- Capacidad para aceptar las críticas.
- Cumplimiento de las necesidades del cliente.
- Mejora constante de conocimientos y habilidades.
- Orientación a la gestión de la calidad.
- Capacidad de reacción.
- Alto grado de profesionalidad.
- Capacidad para el trabajo en equipo.

2. Determinación de las competencias de proceso

a) Análisis de los procesos de la organización.

Para lograr la definición de las competencias de los procesos se tuvo en cuenta las funciones de los mismos. Se centró el estudio en los procesos de: gestión de la dirección, gestión económica, gestión del capital humano, ingeniería y ejecución de obras hidráulicas, aseguramiento logístico y mecanización y energía.

b) Definición de las funciones claves.

Para lograr definir las funciones claves de los procesos de: gestión de la dirección, gestión económica, gestión del capital humano, ingeniería y ejecución de obras hidráulicas, aseguramiento logístico y mecanización, todos los integrantes del grupo de trabajo listaron de forma individual cada una de las funciones claves que consideraran para el proceso. Luego se realizó un análisis con todas las propuestas y se llegó a la conclusión de que las funciones eran las siguientes:

Gestión de la Dirección

- Controlar el cumplimiento de la legislación vigente.
- Elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.
- Definir el sistema informativo interno de la empresa.

Gestión Económica

- Elaborar y controlar los planes económicos.
- Analizar y controlar el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.
- Análisis y evaluación del comportamiento de la eficiencia económica.

Gestión del Capital Humano

- Evaluar el correcto empleo de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el apoyo a este, la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación.
- Controlar la correcta aplicación de la política de empleo y salario, legislación laboral y Seguridad Social.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, los procesos de formación de trabajadores y definir el sistema de pago y estimulación más efectivos.

Ingeniería y Ejecución de Obras Hidráulicas

- Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
- Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la organización esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo.
- Supervisión de la calidad en la ejecución de las obras.

Supervisión y Control

- Supervisar y controlar todos los equipos y medios de la entidad.
- Garantizar que los medios necesarios para cumplir con las actividades planificadas se encuentren en su lugar de origen.

Mecanización y Energía

- Mantenimiento de los equipos.
- Garantizar el funcionamiento óptimo de todos los equipos para realizar las actividades laborales.

- Controlar la correcta aplicación explotación del equipamiento en general.

c) Definición de las competencias de procesos.

Apoyándose en las funciones claves que salieron en la tarea anterior, el grupo de trabajo determinó las competencias correspondientes y nuevamente se llegó al consenso. Inicialmente se agruparon los cargos en función del proceso al cual pertenecían y después se agruparon por familia según las características de los mismos. A continuación, se muestran las competencias elaboradas para el proceso de Gestión Económica.

Tabla 2.1: Competencias para el proceso de Gestión Económica.

Proceso	Clasificación	Funciones	Competencias
Gestión Económica	Proceso de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y controlar los planes económicos. • Analizar y controlar el comportamiento de los indicadores económicos. • Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución de importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de control. • Habilidades numéricas. • Conocimientos de economía y finanzas. • Capacidad para evaluar indicadores económicos.

3. Determinación de las competencias de los cargos.

d) Agrupamiento de los cargos.

A través de la información obtenida de la plantilla de la empresa se agruparon por familia los cargos. A continuación se muestra el proceso de Gestión Económica, el nombre del cargo y la cantidad de cargos del proceso. Luego se procedió a la realización del organigrama de cargos que permite un análisis de la dependencia que existen entre ellos.

Tabla 2.2: Cargos del proceso Gestión Económica.

Proceso	Nombre del Cargo	Cantidad de Cargos
Gestión Económica	Director Contable Financiero	1
	Especialista "C" en Gestión Económica	3
	Especialista "B" en Gestión Económica (Especialista Principal)	1
	Especialista "B" en Gestión Económica	3
	Chofer D	1

En la figura siguiente se muestra el organigrama de cargos que permite un análisis de la dependencia de estos:

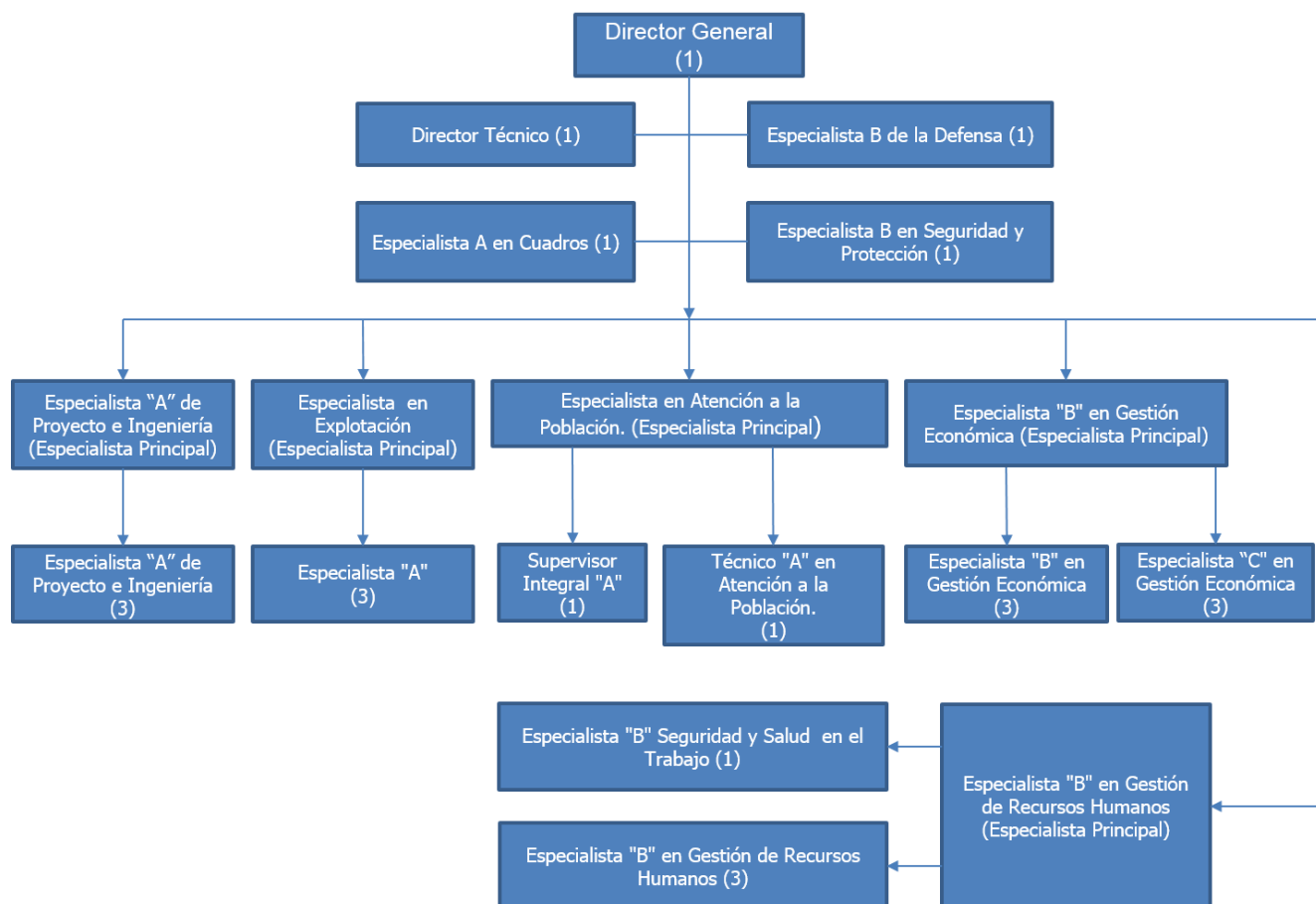


Figura 2.2: Organigrama de cargos.

e) Identificación de las funciones básicas y específicas de los cargos.

Para cada uno de los cargos se definieron las funciones a partir de los calificadores para cada cargo del sector, en ella se encuentran además de las funciones elaboradas en la organización. Estas funciones se incluyen en el perfil de competencia del cargo.

f) Definición de las competencias de los cargos.

Después de haber definido las familias de cargos y la identificación de los procesos a los que pertenecían se establecieron las competencias en correspondencia con las

competencias de los procesos según el cargo inherente a este. Para cada familia se realizaron los siguientes pasos:

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos: Para su elaboración se incluyeron los datos generales del cargo que se adquirieron a través de los profesiogramas de cargos o calificadores de cargo.

b) Se incluyeron las competencias en el perfil de cada cargo y se decidió dividir en cuatro elementos básicos: Educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo. Como primer elemento: educación, se implantó según los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. Otro de los elementos la formación, se formó de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que involucra el desempeño del cargo. Por otro lado se analizaron las habilidades, actitudes y cualidades personales, para lograrlo los asesores y el comité de competencias tomaron de un perfil genérico que se elaboró previamente por la empresa, el cual que se muestran más adelante. El último elemento: experiencias en el trabajo, sus competencias están representadas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Luego de lo analizado anteriormente para lograr definir las habilidades, actitudes y cualidades personales como elementos que conforman el perfil propuesto se aplicó el método Delphi a los expertos elegidos, la primera ronda fue destinada a solicitar a los mismos que listaran las competencias requeridas para que el cargo poseyera un desempeño laboral excelente, se tomó como base las funciones definidas para el cargo y para cada proceso. Después se eliminaron las competencias opuestas o semejantes y se elaboró otra tabla que fue enviada a los expertos quienes respondieron a la pregunta: "Marque con una X las competencias que incluiría en el perfil de competencias del cargo". Para esta ronda se tomó el criterio de un Cc mayor o igual al 0.60. Para el cargo Director de Economía se alcanzaron 49 competencias. Terminadas las rondas se ejecutaron los perfiles preliminares para cada familia de cargos. Los mismos cuentan con los datos generales del cargo, responsabilidades, misión del cargo, responsabilidades, condiciones de trabajo, cultura organizacional y las

competencias del cargo que estas últimas se clasificaron en los cuatro criterios planteados anteriormente.

4. Validación de los perfiles de competencia.

En este paso se presenta el perfil de competencias elaborado. Se muestra como ejemplo el perfil de competencias del cargo Director Contable Financiero.

Director Contable Financiero.

I.Datos Generales:

I. Denominación del cargo: Director.

II. Categoría Ocupacional: Cuadro.

III. Grupo Escala: XVII.

II.Misión del cargo: Planificar, organizar y controlar la actividad Económica Financiera de la Empresa con una correcta aplicación de la legislación vigente, haciéndola corresponder con la Estrategia de la Organización.

III.Responsabilidades: Sobre los bienes puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones, sobre sus subordinados.

IV.Condiciones de trabajo:

4.1 Esfuerzo: Concentración mental y visual, estrés.

4.2 Ambiente físico: Apropiaada ventilación, iluminación y diseño ergonómico del puesto de trabajo.

4.3 Horario de trabajo: 7:30 – 4:30 horas.

4.4 Riesgos: Disminución de la visión, sobre esfuerzo mental, caída de persona a mismo nivel.

V. Cultura organizacional.

5.1 Con todos los trabajadores de la Empresa.

Verticales: Cumplimiento de las indicaciones, respeto, comunicación.

Horizontales: Intercambio de información, máxima comunicación, respeto.

5.2 Competencias Esenciales:

- Capacidades que guardan relación con las acciones de desarrollo de personas, liderazgo, planificación.
- Capacidad para adaptarse al cambio.

- Capacidad resolutive.
- Capacidad para resolver las situaciones polémicas a las que se enfrenta.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Alto grado de profesionalidad.
- Habilidades comunicativas.

VI. Funciones del cargo.

Grupo de complejidad: XVII.

Nivel de utilización: uniones, grupos empresariales y unidades presupuestadas de similar complejidad.

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES.

- Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- Participa en la elaboración de modificaciones a las metodologías, los procedimientos y calendarios aprobados;
- Evalúa y controla el comportamiento de los planes aprobados;
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- Planifica y controla los consumos;
- Analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes;
- Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión;
- Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan;
- Participa en la supervisión y control del trabajo de planificación de las empresas y entidades subordinadas;
- Analiza y evalúa medidas para aumentar la eficiencia económica, las exportaciones, la sustitución de importaciones y las posibilidades de incremento de la productividad de trabajo;
- Elabora estados financieros y de presupuestos; elabora y controla presupuestos de ingresos y gastos en divisas;
- Participa en la elaboración y control de planes financieros; revisa y analiza estados financieros;
- Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento del presupuesto o planes financieros;
- Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas;

- Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales;
- Participa en la organización del control popular;
- Analiza y comprueba la adecuada aplicación de las regulaciones referentes a los costos de producción y la ganancia en la formación de precios;
- Analiza las incidencias de los precios; confecciona o participa en programas sobre la formación de precios y tarifas y participa en el control de su ejecución;
- Realiza inspecciones y supervisión de precios;
- Participa en la implantación del Sistema de Estadística Nacional y Complementario así como de los registros primarios;
- Elabora o participa en la formación y emisión de informaciones, modelos y series estadísticas establecidos;
- Participa en la elaboración de estimaciones, estudios y pronósticos económicos;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

FUNCIONES O TAREAS ESPECÍFICAS.

- Organiza, dirige y controla la actividad contable y financiera de la UEB.
- Coordina, presenta y controla el proceso de elaboración de la propuesta a la empresa del plan de la UEB en correspondencia con la planificación estratégica y la dirección por objetivos, así como los lineamientos.
- Presenta y defiende el plan y el presupuesto de ingresos y gastos en moneda nacional y divisas, ante la Empresa.
- Evalúa y responde por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo del área, que tributen al cumplimiento de la estrategia de la UEB.
- Emite y evalúa mensualmente los resultados económicos - financieros de la UEB a partir del balance y comprobación y responde por ellos ante el Director de la UEB.
- Controla la gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones económicas.

- Supervisa y realiza auditorías internas a todas dependencias de la UEB.
- Mantiene actualizados los procedimientos generales para el control interno en la UEB.
- Orienta, organiza y ejecuta la creación de condiciones para reducir los costos y gastos en la UEB.
- Dirige y controla las acciones del área, además de dirigir metodológicamente a las entidades subordinadas y grupos de ejecución.
- Actualiza y autoridad para hacer cumplir las normas generales de la contabilidad vigente en la UEB.
- Garantiza la confiabilidad de la información primaria de todos los procesos que ejecuta la entidad, estableciendo sistemas de comprobaciones físicas y sistemas de control, separación de tareas y de función de responsabilidades.
- Divulga y controla el cumplimiento del Código de Ética de los Economistas y Contadores.
- Asesora y exige el cumplimiento de las normas de control.
- Evalúa los riesgos inherentes a los procesos que afecten la actividad económica de la UEB, el cumplimiento de objetivos planificados, y la actividad de protección.
- Responde por la custodia y conservación de las series históricas de la UEB.
- Asesorar al Director, al área de producción y proponer los indicadores relacionados con la política de la entidad para los clientes, proveedores, inversores y otras entidades naturales o jurídicas.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS.

Graduado de Nivel Superior.

Luego de definir las funciones del cargo se elaboró el perfil de competencia del cargo Director Contable Financiero.

Elementos de Competencia	Competencias				
	A1	A2	A3	A4	
A. Educación	Graduado de Nivel Superior (Ingeniería Industrial, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad y Finanzas)	Cursos de postgrados en dirección	Cursos sobre perfeccionamiento empresarial	Cursos de cuadro	
	A5		A8		
	Cursos de postgrado en economía, planificación económica, control interno		Cursos de contabilidad y finanzas		
B. Formación	B1	B2	B3	B4	
	Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados	Posee conocimientos sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.	Tiene conocimiento de las normas específicas: reservas materiales y estados financieros	Tiene conocimientos sobre las Normas Cubanas de Contabilidad relacionadas en proyecto con los Estados Financieros Consolidados, Activos Fijos Tangibles, Inventarios e Ingresos	
C. Habilidades, cualidades personales y actitudes	C1	C2	C3	C4	C5
	Habilidades para dirigir	Habilidades de análisis y emisión de criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros	Capacidad para trabajar en equipo	Habilidad para estudiar e implementar las normas y legislaciones que surgen en el período actual	Posee alto grado de confiabilidad

	C6	C7	C8	C9	C10
	Memoria para detalles	Capacidad para evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuesto de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo del área	Capacidad para organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa, y las UEB	Mantener un comportamiento en total correspondencia con el Código de Ética y el Reglamento Disciplinario	Responsabilidad
	C11	C12	C13	C14	
	Buena apariencia personal	Relaciones humanas	Actitud ante lo mal hecho	Capacidad para controlar la gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones económicas	
	D1			D2	
D. Experiencias en el cargo	Período de prueba satisfactoriamente			Experiencia en la actividad de 2 años	

Tarea 2. Determinar las necesidades de capacitación.

Con el fin de lograr la tarea propuesta se realizó un análisis de los perfiles de competencias propuestos para cada cargo, la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, aplicación de cuestionarios, entrevistas con los directivos de cada departamento. Luego del análisis de las técnicas se detectaron las brechas y necesidades de formación.

Tabla 2.3: Necesidades de Capacitación para el cargo de Especialista "C" en Gestión Económica.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Código:REGCH-07	
	DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
DATOS GENERALES				
Área de Trabajo: Departamento Económico			CI: 86041137012	
Nombre y Apellidos: Pedro Rony Pérez García				
Cargo: Director Contable Financiero				
Nivel Escolar: Superior	Nivel	Especialidad de Graduado: Economía		
Posee los requisitos para el cargo: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			Fecha: 20/3/2018	
1. Mencione las acciones de formación recibidas en los últimos 3 años.				
No.	Año	Modo de Formación	Temática	Institución
1	2015	Curso	Aspectos de la Gestión Medio Ambiental	Entidad
2	2016	Curso	Análisis de Costos y Gastos	Entidad
3	2017	Curso	Seminario sobre Valores Ético	Entidad
2. Acciones de capacitación y competencia a realizar por el trabajador durante el próximo año:				
No	Acciones de capacitación propuestas			Fecha de ejecución propuesta
1	Aspectos de la Comunicación Empresarial			Enero
2	Seminario de Política y Gestión de Inventario			Marzo
3	Seminario de activo Fijos tangibles, faltantes, perdidas y sobrantes			Mayo
4	Seminario de sobre nóminas, efectivo en caja y banco			Julio

Paso 2. Desarrollo de planes y programas de capacitación.

Tarea 1. Elaboración del plan de capacitación y desarrollo.

Se elaboraron los planes de formación para todos los cargos, se propone como ejemplo el del director contable financiero.

Tabla 2.4 Ejemplo de Plan de Capacitación.

Actividades para adquirir competencias	Nombre y Apellidos	Cargo	Tipos de Formación	Duración (horas)	Fecha	Actividades a Desarrollar	Presupuesto proyectado CUP
Aspectos de la Comunicación Empresarial	Pedro Ronny Pérez García	Director Económico	Seminario	2	Mayo	Entidad	17.16
Habilidades de Política y Gestión de Inventario	Pedro Ronny Pérez García	Director Económico	Perfeccionamiento	2	Junio	Entidad	22.36
Conocimientos de activo Fijos tangibles, faltantes, perdidas y sobrantes	Pedro Ronny Pérez García	Director Económico	Perfeccionamiento	2	Agosto	Entidad	20.04
Habilidades sobre nóminas, efectivo en caja y banco	Pedro Ronny Pérez García	Director Económico	Perfeccionamiento	2	Junio	Entidad	22.36

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 (6)**. 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.

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 que 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.

CONCLUSIONES

Luego de analizados los resultados obtenidos, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- El desarrollo del marco teórico-práctico referencial permitió concluir que la gestión de la formación es una herramienta fundamental para gestionar el capital humano desde un enfoque estratégico. En Cuba el Código de trabajo recoge lo referido al proceso de formación afirmando que una correcta gestión permitirá un desempeño laboral adecuado de los obreros. Luego de un análisis de diversos procedimientos se seleccionó el elaborado por Mallo Sánchez (2018) pues presenta un enfoque estratégico y es el más adaptable al INRH.
- 2- El diagnóstico ejecutado permitió manifestar las deficiencias existentes en la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente (HIDROCONS) que afectan la GCH.
- 3- Se definieron los perfiles de competencias y esto unido a los resultados de la evaluación del desempeño y empleo de otras técnicas permitieron definir las necesidades de capacitación a los cargos de los procesos analizados

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Culminar con la aplicación del procedimiento para garantizar la mejora continua en el proceso de formación de los trabajadores en esta empresa.
2. Aplicar el procedimiento propuesto en las demás empresas pertenecientes al sector de INRH.
3. Continuar la aplicación de los indicadores de control propuestos y tomar las medidas pertinentes en cada caso.

BIBLIOGRAFÍA

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. Holguín, Universidad de Holguín.
2. Alles, M. (2006). "Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencia."
3. Beer, M. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España.
4. Besseyre, C. (1989). Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid.
5. Bustillo, C. (1994). "La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas." Revista Capital Humano.
6. Caple, B. y. (1991). "La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos, Madrid."
7. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana.
8. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. La Habana.
9. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana.
10. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestion de Recursos Humanos. La Habana.
11. Cuesta Santos, A. (2008). Tecnología de Gestion de Recursos Humanos, ISPJAE.
12. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE.
13. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México.
14. DECRETO LEY No.350 (2017).
15. Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano.
16. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México.
17. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá.
18. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Colombia.
19. Davis, W. y. (1991). "Administración de Personal y Recursos Humanos."

20. García Rodríguez, H. U. (2013). PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
21. Harper, L. (1992). Formación y comunicación en la empresa. Madrid, España.
22. Hax, A. (1992). "Estrategia empresarial. Ed. El Ateneo, Buenos Aires."
23. Hernández Samayoa, E. M. (2006). Creación de un Programa de Capacitación dirigido al Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –Ucee-. Guatemala, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
24. 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>.
25. Lynch, H. y. (1992). "Formación y comunicación en la empresa. Manuales de Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios, Madrid."
26. Mallo Sánchez, L. (2018). "Procedimiento para la Gestión del proceso de Capacitación y Desarrollo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 (ECOI-17)".
27. 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. La Habana. Cuba., ISPJAE.
28. McGregor (1960). "The Human Side of Enterprise. Ed. Mc. Graw – Hill, New York."
29. Ministros, C. d. (2018). "Decreto Ley No. 350." Gaceta Oficial13.
30. Morales Cartaya, A. (2006). Modelo cubano para la Gestión integrada del capital Humano. La Habana. Cuba.
31. 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. Cuba, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
32. pCc, m. c. d. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
33. Peña, M. (1992). "Dirección de personal. Ediciones Madariaga S.A."

34. 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*
35. Popular, A. N. d. P. (2014). Ley No. 116 Código de Trabajo. I. 1682-7511. La Habana.
36. Puchol, L. (1994). "Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Perspectiva y prospectiva, Madrid."
37. Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos.
38. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín, Universidad de Holguín.
39. Sikula, A. (1994). "Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos. Editorial LIMUSA, México."
40. Siliceo Aguilar, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México, D. F.
41. Toffler, A. (1990). "El cambio del poder. Ed. Plaza & Janes, Barcelona."
42. Werther, J., William B. y Davis, Keith (1998). Administración de personal y recursos humanos. México, D. F.
43. Werther, W., Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. México.
44. Werther, W., Davis, K. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México.
45. Fiol, M. (1999). Introducción al Control de Gestión. Material de estudio. Licenciatura & MBA, ESADE. Barcelona.
46. Siliceo Aguilar, A. (1996). Planeación de Vida y Carrera.
47. Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta para evaluar la satisfacción laboral

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 participación es voluntaria y anónima; nos será de mucha utilidad. Muchas gracias

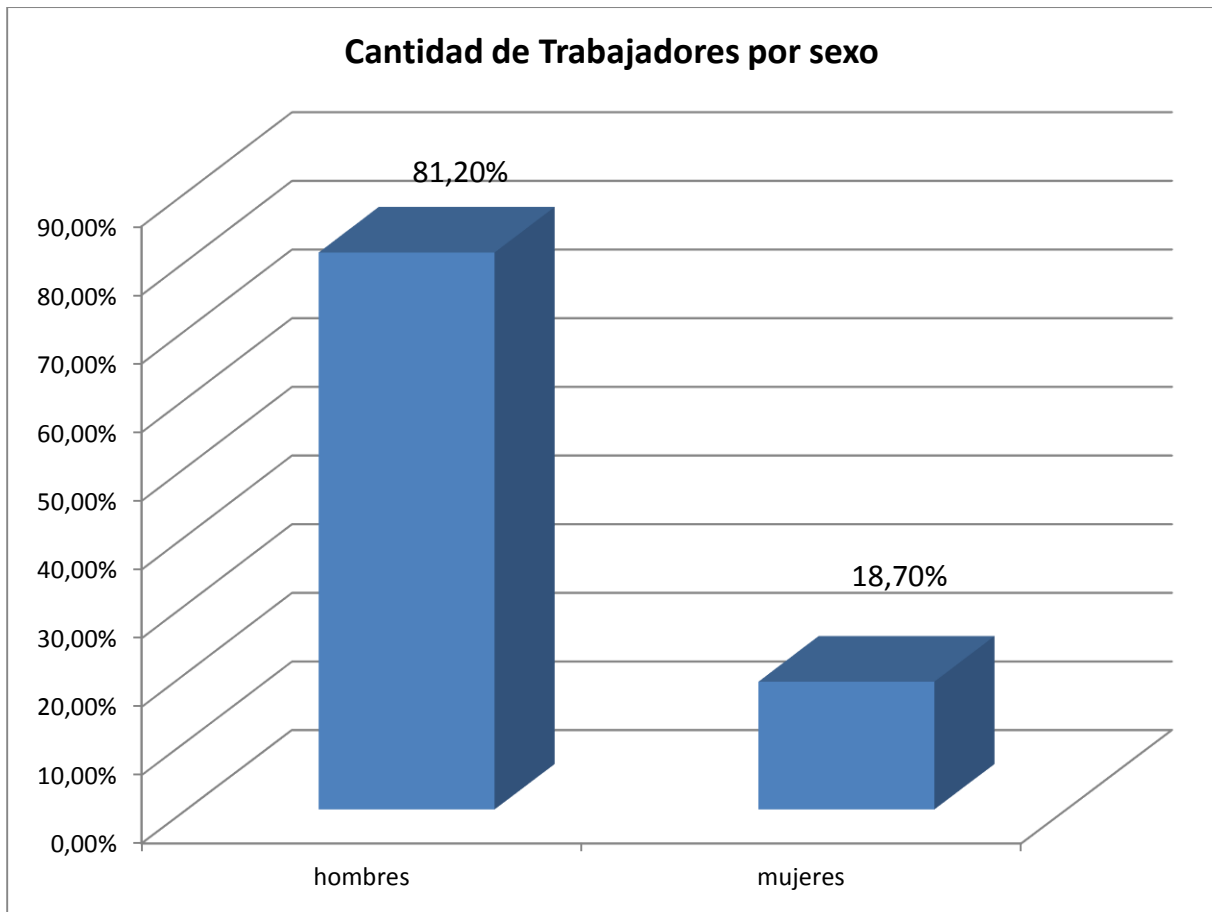
Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCION				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe.					
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					



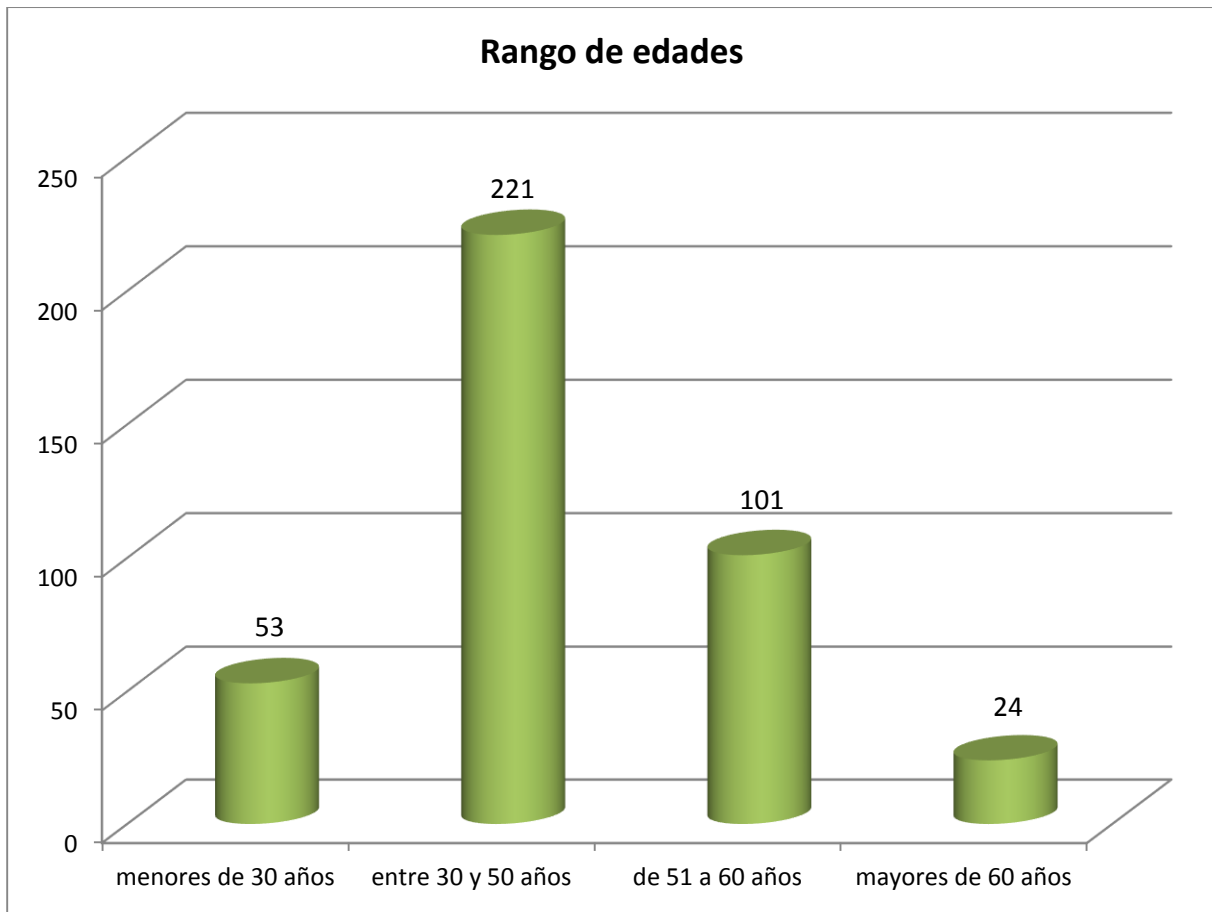
	el centro.					
16	Satisfacción con los servicios de transportes.					
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
18	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas materiales de carácter material.					
19	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.					
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.					
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.					



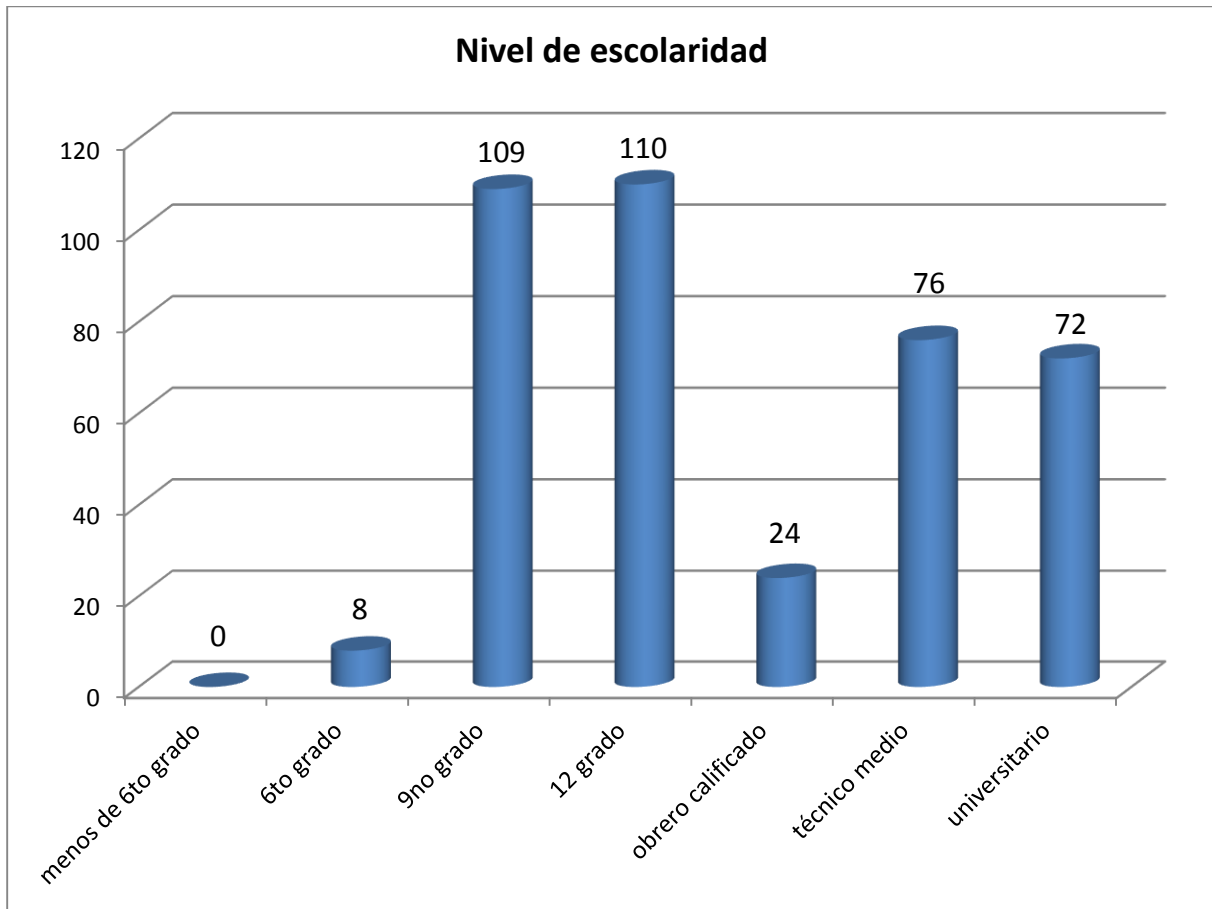
Anexo 2.1: Fuerza de trabajo



Anexo 2.2: Edad.



Anexo 2.3: Nivel de escolaridad.



Anexo 3: Instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos.

	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				



**Anexo4: 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 ____ ____ ____ ____

Profesor 3 ____ ____ ____ ____

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

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



Anexo5: 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



Anexo 6: Modelo para el plan anual de capacitación y desarrollo de los trabajadores Fuente: García Rodríguez (2013)

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO			Código:		
		PLAN ANUAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS TRABAADJDORES					
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				

