

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA  
RESERVA DE CANDIDATOS DE LA UEB SERVICENTROS  
SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**Autor:** Sergio José Sánchez Ramírez

**Tutora:** Msc. Ing. Gretell del Carmen Soto Godoy

Lic. Yakelín Pineda López

**Holguín, 2018**



## PENSAMIENTO

Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resultado del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote, es preparar el hombre para la vida.

José Martí



## DEDICATORIA

A mis padres y a toda mi familia, por estar siempre a mi lado, por consentirme siempre, aceptarme tal y como soy, por estar siempre pendientes de mí y apoyarme incondicionalmente, por ser los principales guías de mi futuro.

A mis compañeros de estudio, hoy mis hermanos, incondicionales en los buenos y malos momentos, siempre unidos y apoyándonos.

A todos los que de una forma u otra me han apoyado a lo largo de todos estos años.

## AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la universidad que han posibilitado y dedicado a esta noble profesión de formar los hombres y mujeres de bien.

A mis tutoras Yakelín y Gretel por su gran paciencia y dedicación.

A la profesora Clarita por su oportuno consejo y guía.

En fin, a todos los que se lo merecen, a los que siempre estuvieron a mi lado y creyeron en mí, sinceramente:

**Muchas gracias**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de capacitación para la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín. La misma surge por la necesidad que presenta la organización de que el personal de nuevo ingreso posea los conocimientos necesarios para el desempeño de los cargos. De esta forma constituye el problema científico ¿Cómo favorecer la preparación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín? Para lograr el objetivo propuesto se confeccionó el marco teórico referencial de la investigación donde se exponen los aspectos esenciales que profundizan en el estudio del tema lo que permitió establecer la relación del proceso de selección e integración con la capacitación de la reserva de candidatos en la organización. Se desarrolló un plan de capacitación para la reserva de candidatos en el cargo de mayor fluctuación que a través de su seguimiento permitió el perfeccionamiento de una nueva propuesta de planificación. La modalidad utilizada es la preparación en el puesto de trabajo. Esta optimiza e integra los recursos disponibles de la organización con el carácter activo del candidato en su preparación. Concluyeron la preparación el 100% de la muestra y se logró individualizar el plan de mejora propuesto. Las recomendaciones se centraron en el orden científico y de socialización.

## ABSTRACT

Present it the development of a plan of capacitation for candidates' reserve of the UEB aims at investigation principal Filial- gas station CIMEX Holguín. The same happens for the need that the institution that the staffs of new entrance possess the necessary knowledge for the performance of the fees presents. The scientific problem is how do we favor the UEB's preparation of candidates' reserve Filial- gas station CIMEX Holguín? The investigation's theoretic referential frame where the essential aspects expose themselves was manufactured in order to achieve the proposed objective than deepen in the study of the theme that allowed establishing the relation of the process of selection and integration with the capacitation of candidates' reserve in the organization. You developed a plan of capacitation for candidates' reserve in the position of bigger fluctuation than it enabled the perfecting of a new proposal of planning through his tracking. The utilized mode is the preparation at the position. This optimizes and integrates the available resources of the organization with the active character of the candidate in its preparation. They concluded preparation 100 % of the sign and individualizing the plan of proposed improvement achieved himself. The recommendations focused on the scientific and socialization order.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
1.1 El proceso de selección e integración del personal. ....	5
1.2 La capacitación como proceso. Antecedentes, evolución y tendencias actuales. ....	10
1.2.1 La capacitación en el sector empresarial.....	14
1.3 Principales tendencias metodológicas para la gestión del proceso de capacitación.....	21
1.3.1 Tecnología integral para la gestión de la formación. ....	25
1.4 Caracterización del proceso de capacitación en el Grupo Empresarial CIMEX. ....	26
CAPITULO II .....	29
2.1 Breve caracterización de la UEB Servicentros. ....	29
2.2 Aplicación parcial del modelo propuesto en la UEB Servicentros.....	30
2.2.1 Etapa I: Análisis del cumplimiento de las premisas.....	30
2.2.2 Etapa II: Diagnóstico de la formación.....	31
2.2.3 Etapa III: Planificación de la formación. ....	38
2.2.4 Etapa IV: Organización y ejecución de la formación. ....	41
2.2.5 Etapa V: Evaluación y seguimiento de la capacitación. ....	42
RECOMENDACIONES .....	50
BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXOS.....	54

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno empresarial provocan diversos efectos en las organizaciones, por lo que estas deben afrontar los nuevos retos y trazar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos empresariales y asegurar su permanencia en el mercado. Por esta razón contar con un personal competente y altamente calificado que desempeñe su trabajo con eficiencia constituye una premisa fundamental para el desarrollo de toda organización (Fernández Ricardo 2018). De ahí que adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones, porque son estos los principales protagonistas del ascenso de las empresas al éxito. Proveer a las organizaciones del personal necesario para la realización de las actividades y al mismo tiempo encontrar alternativas para desarrollar y adecuar a los cargos con que se cuenta, es uno de los principales retos que demanda la nueva gestión del capital humano. (García Dousat 2009)

Mucho se insiste hoy en la importancia de la formación de habilidades básicas para mejorar el desempeño de los trabajadores en la producción. Esta es una preocupación justa, ya que una gran parte de las deficiencias en la productividad y en la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías se debe a carencias de esta naturaleza (Labarca Pérez 1996). La capacitación<sup>1</sup> como proceso permite a un individuo superarse como ser humano y profesional. Además, se convierte en una herramienta indudable para el logro de los resultados de su organización, pues al encontrarse más preparado puede enfrentarse mejor a los cambios tan bruscos que ocurren a su alrededor y desenvolverse de una manera adecuada para el beneficio de su empresa. La importancia de la capacitación es incuestionable y cada vez son más cuantiosos los recursos que se destinan a ella, sin embargo, en muchos casos no está muy claro si la capacitación ha sido realmente efectiva o si los problemas específicos de desempeño pueden ser resueltos mediante ella (Fuentes Reyes 2014).

El proceso de capacitación conlleva a una serie de costos para la entidad y para aquel que la recibe. Una inadecuada capacitación o la no puesta en práctica de los conocimientos recibidos pueden llevar a que la organización incurra en gastos

---

<sup>1</sup> A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos formación y desarrollo y capacitación siendo este último el asumido en esta investigación.

innecesarios o insatisfactorios de ahí la necesidad de su correcta planificación y ejecución.

Varias han sido las etapas o modelos por los cuales ha transcurrido lo que hoy en día es la gestión de la capacitación el cual parte desde la perspectiva de ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa y la de un modelo teórico - normativo (Meza Mejía 2005) del cual parten el modelo de artes y oficios y el modelo industrial. A lo largo de la historia esta ha pasado varios momentos desde el antiguo modelo artesanal el cual constituye lo que muchos denominan el origen de la capacitación, donde los oficios coincidían en ser primeramente actividades profesionales. A este le siguió el modelo industrial donde se sostuvo como primicia que el tiempo es dinero donde no se ocupan de aspectos educativos y en las condiciones industriales que se plantean en esta etapa cada tarea abarca solo un número pequeño de operaciones que se repiten una y otra vez y con ello solo se requiere un tipo de habilidad que se puede adquirir en un par de horas o, cuando mucho, en un día; este modelo fue superado por el modelo de aprendizaje organizacional donde la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las organizaciones en donde puede hacerse un paralelismo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, que denominamos aprendizaje organizacional. Como parte de este modelo se han identificado cinco disciplinas necesarias para esta: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (Meza Mejía 2005).

En la actualidad es muy común que se presente aquella situación en la que algún miembro de la organización empresarial tenga la oportunidad de perfeccionar su desempeño bajo diversas estrategias y probablemente desee aplicar las estrategias aprendidas en su trabajo de ahí la necesidad de tomar decisiones vinculadas con el proceso de capacitación que respondan a las necesidades de empresas y fomenten la gestión del conocimiento. Como parte de este proceso destaca la capacitación inicial la cual es la encargada de dotar a los nuevos trabajadores de los conocimientos indispensables que lo acompañaran en el desempeño de sus nuevas funciones; actividad esta que aunque de forma atípica para la mayor parte de las organizaciones puede realizarse durante el proceso de selección e integración (Garcia Dousat 2009) y

que en la entidad objeto de estudio es denominada como capacitación de la reserva de candidatos.

En la organización se han observado una serie de deficiencias en el proceso de capacitación las cuales están dadas fundamentalmente por:

- ✓ La selección e integración del personal no garantiza el ingreso de candidatos con los conocimientos necesarios para el desempeño de los cargos;
- ✓ la no identificación del entrenamiento en el puesto de trabajo como una actividad de capacitación como reserva de candidato;
- ✓ falta de un plan que regule el proceso de capacitación de la reserva de candidatos y establezca brechas propias de este proceso sujetas a mejorar en esta misma actividad o como miembro de la organización;
- ✓ y bajo conocimiento de los manuales de normas y procedimientos de las organización entre los trabajadores de más reciente ingreso;

Luego de haber analizado la situación descrita anteriormente, se define como **problema profesional**: ¿Cómo favorecer la preparación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín?

El **objeto** lo constituirá la selección e integración del personal.

El **objetivo general** de la investigación será: perfeccionar el proceso capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Holguín. Para su cumplimiento se propusieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Fundamentar los aspectos esenciales que componen la gestión del proceso de selección e integración y capacitación en el trabajo.
2. Selección y adecuación de una metodología para el perfeccionamiento de la capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Holguín.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para el desarrollo de un plan de capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín.

Por lo cual se asumirá como **campo de acción** la gestión de la capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal Holguín.

Para validar la propuesta desarrollada se enuncia la **idea a defender** siguiente: si se

perfecciona la gestión de la capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín se favorece el proceso de selección e integración de la organización.

Para el desarrollo de estas tareas se aplicaron diversos métodos teóricos y empíricos entre los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- ✓ Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada para desarrollar el análisis del objeto de estudio.

Métodos empíricos:

- ✓ En el desarrollo de la investigación se utilizaron encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información.

El presente trabajo además del resumen, *abstract*, índice e introducción, se estructura en dos capítulos, el primer capítulo contiene el marco teórico de la investigación, en el cual se analiza la composición del proceso de selección y las tendencias, evolución, enfoques y modelos actuales sobre la gestión de la capacitación, en el segundo capítulo se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado (Marrero Fornaris 2002), la medición de los resultados de la aplicación para el cargo de cajero dependiente (Fernández Ricardo 2018), la propuesta de mejora y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos de la investigación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A partir de la revisión de la literatura especializada en el tema a tratar, tanto nacional como internacional, permite que el informe se estructure de forma tal que se analice el objeto de estudio, con el fin de sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.

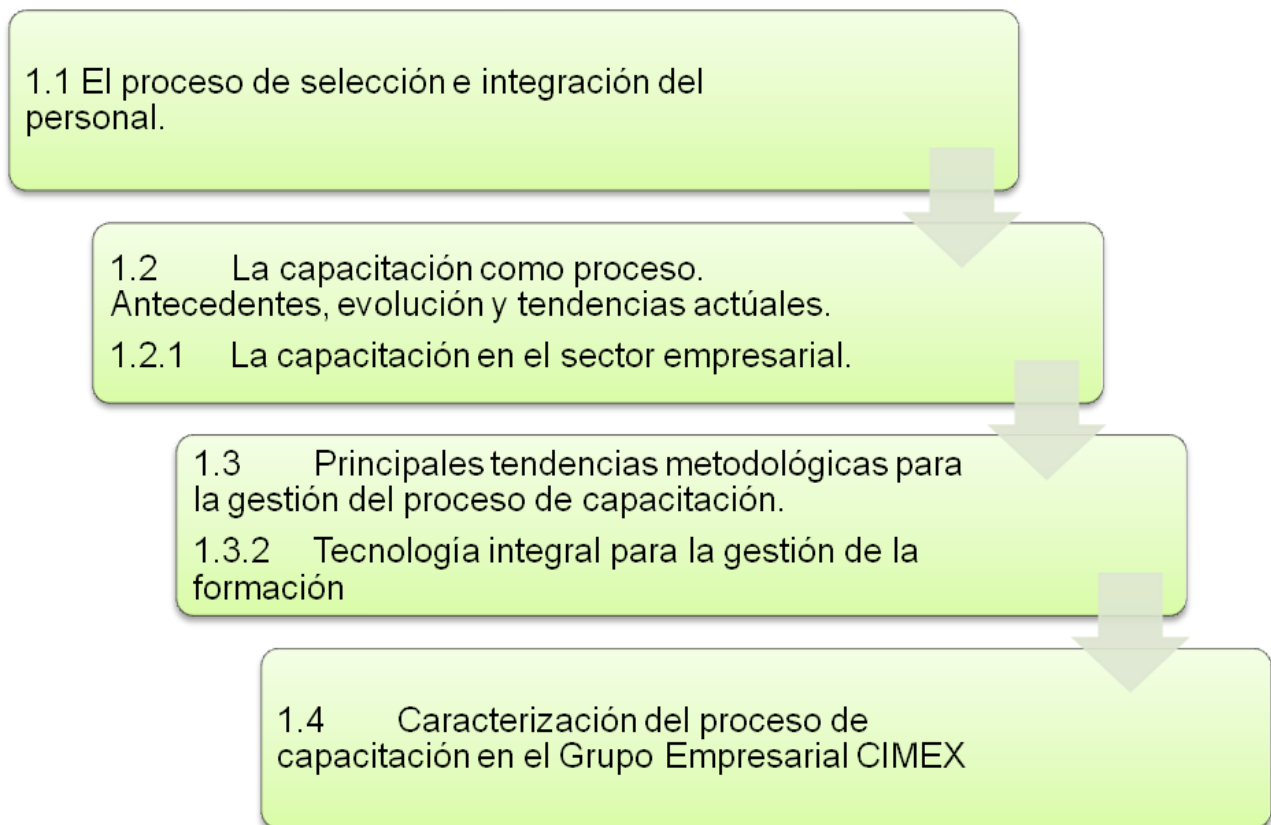


Figura 1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.

### 1.1 El proceso de selección e integración del personal.

La selección e integración del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la

organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos <sup>2</sup> (GRH) derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (Cuesta Santos 2010). El reclutamiento, la selección y la integración deben considerarse como fases de un mismo proceso: la introducción de capital humano en una organización. La tarea de reclutamiento es la encargada de atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos con requisitos mínimos para ocupar los cargo que está vacante demandados por la organizaciones; la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, el de mayor posibilidades de adecuarse al cargo o plaza vacante posea; mientras que la integración es la encargada de suministrar los trabajadores contratados a las entidades que lo solicitan, donde se le realizará un seguimiento y monitoreo de su desempeño.(Zayas Agüero 2002; Garcia Dousat 2009)

- ✓ El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige información y persuasión. Su función es descubrir las fuentes de capital humano teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las organizaciones para atraer candidatos en número suficiente y de esta manera contar con una reserva laboral capaz de suplir las necesidades de empleo que demandan las entidades. En el proceso de reclutamiento existen dos tipos de fuentes. Estas pueden ser internas y externas.
- ✓ La selección es un proceso de comparación; por una parte se tiene el análisis y las especificaciones del cargo a ocupar y por otra parte candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo. La selección es además un proceso de decisión, aquel o aquellos candidatos que logren reunir esas cualidades serán los idóneos para ocupar el cargo. La selección contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino en sus síntesis e interrelaciones intra e interesferas y en su implicación en un medio determinado. Cuando se dice que el hombre es el centro de la gestión del capital humano se hace referencia a los seres humanos concretos en la integración de

---

<sup>2</sup> A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos capital humano, talento humano y recursos humanos siendo este último el asumido en esta investigación.

las esferas cognitiva, afectiva, física y social. A continuación se hace un breve análisis de estas esferas.

- Esfera social: La vida constituye el principal criterio de la verdad y el principal reflejo de la actividad del hombre, ... “El hombre piensa como vive y no vive como piensa”..., su estilo de vida, su posición en la vida, es por ello que se debe prestar especial atención a la valoración de la conducta social del candidato, su grado de incorporación y participación en las distintas esferas de la vida social.
  - Esfera física: El hombre nace con una configuración física, implicada en un medio social, de cuya interacción resulta el ulterior desarrollo del mismo. Es por ello, que se puede identificar una esfera de desarrollo físico que comporta determinadas características, las que son portadoras de diferencias individuales.
  - Esfera cognitiva: Los aspectos de la esfera cognitiva, constituyen un punto fundamental para el estudio de la actividad humana, integra la inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos y se incorporan otros indicadores como pueden ser los años de experiencia, el nivel de escolaridad y la calificación técnica, es considerada como dimensión ejecutora en la regulación y autorregulación de la personalidad.
  - Esfera afectiva: La motivación, el interés, las aspiraciones, las características personales, el equilibrio emocional, constituyen aspectos fundamentales del comportamiento humano.(Garcia Dousat 2009).
- ✓ La integración al empleo proporciona la adaptación e integración del candidato al cargo y a la organización, así como estimular la tradición familiar y el desarrollo del sentido de pertenencia, la cultura y transmisión de la experiencia (Garcia Dousat 2009). Es de suma importancia esta etapa del proceso de selección, es aquí donde queda plasmada la primera impresión que se lleva el futuro empleado de ese nuevo cargo. Esa impresión la agradece mucho el ser humano. La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o lealtad hacia quien la ocasiona, y eso debe ser bien ganado

por la empresa u organización competitiva que exige esta contemporaneidad (Cuesta Santos 2002).

- ✓ El proceso de selección e integración al empleo de capital humano no finaliza tras la contratación e integración del candidato, es preciso realizar un seguimiento comprobatorio o período de prueba, según sea el caso.

El desempeño es sabido que no dependen solo de características individuales de los candidatos. La satisfacción laboral es multidimensional y no del todo individual. Ocurre que gran parte de los “fracasos”, en procesos bien diseñados, se deben a aspectos poco cuantificables, a desencuentros personales poco previsible por medio de tests, a desajustes en las expectativas entre mandos y subordinados (Blasco 2018).

Todo esto manifiesta que el proceso de selección e integración al empleo de manera tradicional está conformado por las etapas descritas, (García Dousat 2009) en las cuales y como parte de la etapa de selección se tienen en cuenta un conjunto de esferas entre las que se refiere a la cognoscitiva concentrada principalmente en la gestión del conocimiento. Varios autores han referido y así se asumirá para la presente investigación, la existencia dentro del proceso de selección e integración del personal una fase de reclutamiento y selección inicial, que en su sección final se define como ingreso del candidato a la reserva laboral donde este es insertado a la base de datos reflejándose sus datos personales y los principales resultados obtenidos durante el proceso de selección. Momento en que estos candidatos pueden recibir cursos de capacitación acordes al cargo solicitado y teniendo en cuenta las necesidades previstas (García Dousat 2009) tanto en el proceso de selección como las brechas detectadas en el candidato y los principales conocimientos que solo puede obtener a través de la propia organización u otras de similar naturaleza. Por las características propias de este proceso de capacitación que para el caso objeto de estudio se realiza de forma atípica por encontrarse como parte del proceso de selección del personal denominándose en lo adelante y de acuerdo a lo estipulado en la organización como entrenamiento en el puesto de trabajo de la reserva de candidatos. Los principales procedimientos que se llevan a cabo durante la selección e integración una vez que es investigado el candidato hasta que este es contratado son mostrados en la figura 2.

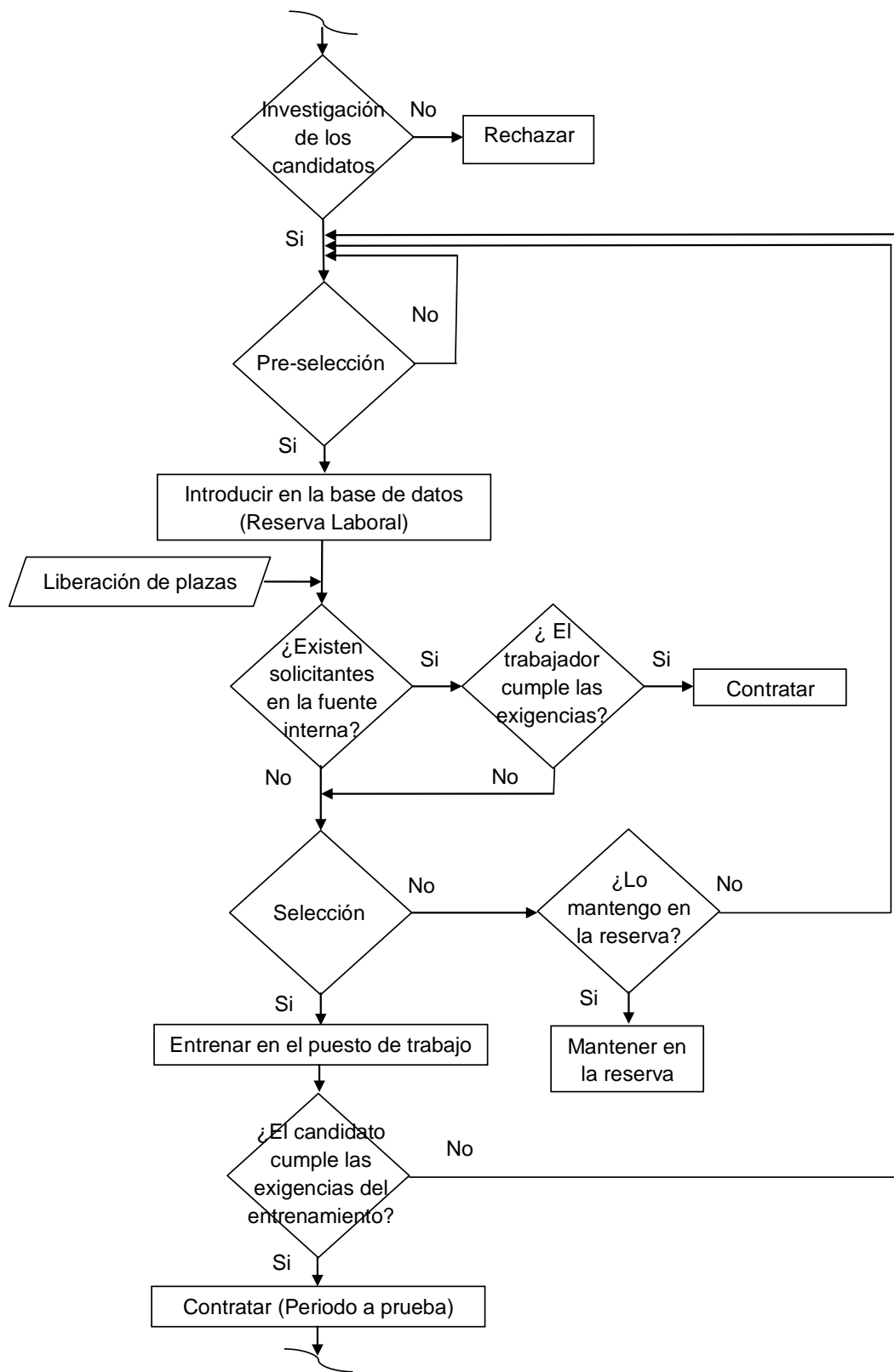


Figura 2: Procedimientos que se llevan a cabo por parte de la organización durante la selección.

## 1.2 La capacitación como proceso. Antecedentes, evolución y tendencias actuales.

La Gestión de Recursos Humanos tiene entre uno de sus procesos proporcionar la capacitación de los recursos humanos, requeridas por las necesidades de los puestos o de la organización. No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del recurso humano con que cuenta, por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de capacitación y de desarrollo personal.

El proceso de capacitación dentro de la GRH permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles. 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 al incrementar las habilidades del personal de una manera costo – efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable (García Rodríguez 2013; Rojas Mastrapa 2016).

Varios autores nacionales e internacionales se han referido la evolución de la gestión empresarial en diferentes modelos u etapas por las cuales esta ha transcurrido y señalan que como disciplina, es decir, como un contenido que se convierte en materia de enseñanza - aprendizaje, la pedagogía empresarial, entre otros aspectos, estudia la relación entre educación, trabajo y el espacio donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa y formula con ello un modelo teórico-normativo, como es el caso del modelo del aprendizaje organizacional, y la que analiza el desarrollo de una práctica que va haciéndose común hasta establecer, en diferentes momentos de la historia de la capacitación para el trabajo en la empresa, el modelo de artes y oficios y el modelo industrial.

### El modelo artesanal

El origen de la capacitación para el trabajo en forma sistematizada se halla en el sistema formal de las artes y oficios, en gremios y cofradías y en los talleres artesanales que, durante varios siglos, antes y después de la edad media, orientan el desarrollo de

los productos basados en la habilidad y el conocimiento de quien los hace, aunque su primera intención no sea la de formar al artesano, sino la del control socioprofesional, a través de la monopolización de la artesanía o la técnica para elaborarla.

La educación gremial en el medioevo se realiza en la cotidianidad de la práctica del oficio y, en el caso de los artesanos, en el interior de los talleres. “En un aspecto así, el centro de trabajo es una escuela. Aprender un oficio y luego ser maestro en él es una de las maneras en que los sujetos económicamente activos de la sociedad estamental se incorporan a la sociedad, al tiempo que satisfacen sus necesidades más apremiantes.

Los oficios “coincidían en ser primeramente actividades profesionales, formas de una destreza adquirida con la práctica”. Sin embargo, también a través del aprendizaje de un oficio se adquiere una forma de vida; esto es, el aprendizaje técnico de un oficio se extiende en la sociedad medieval hacia una formación moral y religiosa.

El modelo industrial

La dinámica social del siglo XVIII estimula el desarrollo industrial y, con ello, la abrogación de los gremios y la decadencia del sistema artesanal. A diferencia de este, con la aparición de la fábrica industrial, resultado de la racionalidad productiva, se busca un único fin: anular cualquier diferencia individual para garantizar la eficacia del sistema industrial, por medio de la división del trabajo.

En el sistema industrial tenemos como ejemplos paradigmáticos el taylorismo y el fordismo, este último como la culminación práctica de las ideas de Frederick Taylor. Ambos sistemas representan la forma de dirigir y organizar la empresa de una manera científica y la producción con miras a alcanzar la productividad como principal objetivo. Con ese fin, se sirven del trabajador como un instrumento más del proceso.

Desde finales del siglo XIX, existe el interés por relacionar la educación con la prosperidad económica. Para tal fin, un fin utilitario, el de hacer miembros eficientes en el trabajo, en el mundo de la sociedad decimonónica hay dos términos que actúan con una gran eficacia: la sociedad industrial y el pensamiento positivista.

En el sistema de fábrica, *time is money*, el tiempo es dinero y, consecuentemente, también el tiempo que se invierte en capacitar a los trabajadores. Así, nada debe ser dejado al azar porque el tiempo es fundamental en el costo de toda operación

individual. Aunque el taylorismo y el fordismo no se ocupan de aspectos educativos, de las transformaciones que ambos sistemas provocan en los procesos productivos, podemos inferir un modelo de capacitación para el trabajo orientado a la productividad o *training*<sup>3</sup>.

Si para el sistema de fábrica lo importante para que el obrero realice un trabajo productivo no es la cualificación<sup>4</sup> sino el contenido del trabajo mismo, ¿para qué formar la personalidad del trabajador como antes, si solo se requiere de él la destreza que permita ejercer con rapidez la parte parcelada del proceso productivo que le corresponde? Lo que se requiere es una práctica repetitiva para ejercer un reflejo automático, que lo lleve a fabricar más con el mínimo esfuerzo posible.

En las condiciones industriales que se plantean en esta etapa, cada tarea abarca solo un número pequeño de operaciones, que se repiten una y otra vez todos los días de la semana, todas las semanas del año. Con ello, gran parte del trabajo que se realiza en la fábrica requiere un tipo de habilidad que se puede adquirir en un par de horas o, cuando mucho, en un día.

El modelo del aprendizaje organizacional

En la sociedad del conocimiento se dice que la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las organizaciones. Entre otros aspectos, porque en la llamada era de la información la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que las otras organizaciones.

Desde esta perspectiva es que se habla hacia el siglo XXI, de la empresa como sistema de aprendizaje, en donde puede hacerse un paralelismo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, que denominamos aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es un proceso que se realiza con varias personas y a

---

<sup>3</sup> Se denomina *training* –entrenamiento–, en la tradición sajona, a las acciones de capacitación orientadas a proporcionar, a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, las destrezas y los conocimientos necesarios para realizar eficientemente un puesto de trabajo. O, como lo define *Henry Mintzberg*, al “proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto” Meza Mejía, M. d. C. (2005). "Modelos de pedagogía empresarial." Educación y Educadores, from <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400807.pdf> Consultado en Octubre de 2017.

<sup>4</sup> Se denomina cualificación, a la habilidad, el conocimiento, la disposición para realizarlo *ibid*.

través de la interacción entre varias de ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una organización. En síntesis, aprender a aprender en conjunto.

Aprender es adquirir y retener, pero también es aplicar y utilizar los conocimientos, las habilidades, los hábitos y actitudes adquiridos.

Últimamente es común en el lenguaje empresarial decir, de una manera metafórica, que las organizaciones aprenden y que, en la medida en que aprenden, se convierten en organizaciones inteligentes.

La empresa industrial tradicional del siglo XX demandó operadores de máquinas que, tras un breve período de capacitación y mucha práctica, aprendieron todo lo que necesitaban saber. Sin embargo, tres cualidades se buscan en la empresa de hoy: velocidad, flexibilidad y enfoque. Este tipo de empresa ha repensado los procesos y las prácticas. Cuestión que ha creado la necesidad de afrontar los aspectos pedagógicos que implica la cada vez más creciente demanda de reciclaje profesional y reconversión de los puestos de trabajo por el envejecimiento prematuro de los saberes.

No se trata ya de modalidades formales y convencionales a las que estamos acostumbrados y se cuestionan las habituales prácticas para adquirir el aprendizaje. Adicionalmente a la educación formal técnica o profesional, se requiere el hábito del aprendizaje continuo (Frías Valdivia 2012; Galdina 2012).

Tal es la premisa que sustenta el aprendizaje organizacional, de donde la organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una organización capaz de aprender necesita estar integrada por individuos que aprenden. En este mismo ámbito se han creado las bases de la organización en aprendizaje permanente identificándose cinco disciplinas necesarias para esta: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Una organización en aprendizaje permanente, siguiendo la metáfora señalada en párrafos anteriores, es capaz de convertirse en un agente educativo porque enseña y en sujeto de aprendizaje porque aprende. El pensamiento sistémico implica un modelo de formación que permite a la empresa conceptualizar este modelo de organización abierta al aprendizaje (Mirvis 1996; Snyder MW 1998). Sin embargo, no garantiza el hecho de llevarlo a cabo, porque la disposición a hacer es un acto de la voluntad, más que del

entendimiento.

En los modelos de capacitación solo en el caso del taller artesanal, la unidad de vida propia de la sociedad estamental hace del proceso de capacitación para el trabajo un proceso formativo, toda vez que dicho modelo concibe al trabajador como persona y lo trata como la unidad personal que es y desarrolla la única formación que cabe plantearse sobre estos supuestos, aquella que, aunque privilegia lo propio del ámbito laboral, se refiere siempre a esa totalidad y no la descuida, porque así lo exige la unidad de vida que ordena todo el quehacer humano de manera congruente.

Tal situación hace que se conciba a la persona dentro de la empresa como un factor más de la producción. En este modelo se distingue una clara distorsión educativa respecto del modelo artesanal, ya que, al poner más énfasis en los resultados, a la persona se la instrumentaliza y se la reduce a una instancia parcial de su ser total: el hacer (Meza Mejía 2005).

En la educación gremial como puede observarse al identificar la actividad profesional con una forma de vida, el modelo artesanal plantea la formación del carácter del aprendiz de un oficio, por su parte el modelo industrial se distingue una clara distorsión educativa respecto del modelo artesanal, ya que el caso industrial pone más énfasis en los resultados y reduce con ello a una instancia parcial del trabajador su ser total: el hacer. Finalmente, en el modelo del aprendizaje organizacional, en donde el aprender a aprender se presenta como un sistema de aprendizaje continuo dentro de la empresa, identificamos la teoría cognoscitivista y la tendencia educativa a aumentar las habilidades del pensamiento, como son el enseñar a analizar, a sintetizar, a tomar decisiones y muchas otras habilidades de pensamiento más (Meza Mejía 2005).

#### 1.2.1 La capacitación en el sector empresarial.

Se hace evidente que la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización (Tejeda Fernández 2018).

Se debe enfatizar en la capacitación de las personas, las cuales constituyen fuentes de ventajas competitivas, generadoras de conocimientos útiles para el desempeño de la

organización, entiéndase por capacitación la acción que permite al individuo prepararse para un mejor desempeño de su ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, y que puede llegar a un nivel de complejidad supremo, tratando de abarcar desde sus habilidades hasta un profundo dominio de conocimientos tecnológicos avanzados; así como la capacidad creativa, algo que le permite enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicio en su área laboral; así como perfeccionar el proceso técnico del trabajador para que este realice sus funciones laborales con eficiencia, produzca resultados de calidad, ofrezca servicios de excelencia y pueda prevenir y solucionar anticipadamente problemas que se puedan presentar en la organización, y lograr de esta manera, un crecimiento humano que es premisa del desarrollo de la sociedad, la organización y del individuo en particular (Rodríguez 1999; Díaz Pérez 2009)

De alguna forma, se podría decir que: “el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces” a través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

El razonamiento anterior debería hacer reflexionar en lo siguiente: ¿cómo puede caber en la mente de un administrador de recursos humanos, la idea de considerar que algún personal con determinadas habilidades quiera desempeñarse en un ambiente desagradable, donde el trabajo no sea retador y que tampoco le permita poner en práctica sus habilidades y conocimientos, y que además no se le desarrolle tanto en lo personal como en lo laboral? En la actualidad podría haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan como atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

Un error muy frecuente en la administración es que por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que estas sean. “Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa como cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos” (Gubman 1998; García López 2017).

Son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etc.). La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada. En términos generales se puede considerar algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano (Tejeda 2005; Mejía Giraldo 2013).

Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial: ¿Cuáles son aquellas necesidades que se requiere suplir de manera óptima, según condiciones de

calidad y eficiencia productiva? Estas pueden estar conectadas con tareas que necesitan perfeccionamiento o entrenamiento, aunque no se deben descartar las necesidades que implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción. El desarrollo de nuevas tareas es finalmente el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa. Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial. Es muy común que se presente aquella situación en la que algún miembro de la organización empresarial tenga la oportunidad de perfeccionar su desempeño bajo diversas estrategias (por ejemplo: capacitación en cursos, seminarios, congresos, etc.) y probablemente desee aplicar las estrategias aprendidas en su trabajo. No obstante, si las condiciones de la organización empresarial no posibilitan la entrada y flujo de nuevos saberes, perspectivas, realidades empresariales; la motivación del empleado tendrá una recaída incluso más profunda de la que tenía anteriormente. El elemento motivacional y emocional es muy fuerte en el fortalecimiento del talento humano y en hacer realidad las condiciones reales de aplicación de ese talento humano (Alles 2005; Mejía Giraldo 2013).

✓ La capacitación en el sector empresarial cubano.

En general, en los últimos 50 años la función de Recursos Humanos ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrando a este último en el resultado final potenciando su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GRH sea el desarrollo humano y organizativo.

En este contexto la capacitación se ha convertido en una variable estratégica fundamental que contribuye a lograr la ventaja competitiva, el conocimiento será la clave del éxito en la nueva empresa, al volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva (Marrero Fornaris 2002).

A raíz del perfeccionamiento del modelo económico comenzó (Documentos 2016) 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 período 2016 – 2021 emitida en julio de 2017 donde llama en su apartado V Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente en su lineamiento número 104 a 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, constituyendo, a opinión del autor el lineamiento en materia de capacitación más importante de todos; más adelante se hace un llamado 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 organización estas se deben desarrollar en las acciones de capacitación que se realizan en las entidades contribuyendo a ganar conciencia en los trabajadores.

Más adelante se hace alusión en el capítulo IX Política para el turismo en su lineamiento 210 a incrementar la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificar las ofertas, potenciar la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” cuestión esta que lejos de estar distante toca hoy a cada una de las puertas de las grandes empresas comercializadoras y productoras del país en llamado realizado por la máxima dirección del país por la eficiencia y la calidad en los servicios.

En su capítulo XIII Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección se hace nuevamente alusión a la capacitación cuando realiza un llamado a perfeccionar y garantizar un programa de capacitación 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(Lineamientos).

En resumen, en más de una ocasión se hace referencia en el documento al perfeccionamiento de la gestión de la capacitación como vía de perfeccionamiento y mejoramiento a la calidad de los servicios.

A grandes rasgos la gestión de la capacitación en el sector empresarial cubano ha dado grandes pasos 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.

A grandes rasgos esta ley aborda la obligación que posee todo organismo a la ejecución de las actividades de capacitación en aras de perfeccionar a su personal así como la potestad de las organizaciones sindicales para su fomentación(Ley No. 116 ).

A raíz de la aprobación del Código del Trabajo es emitido por el Consejo de Ministros el Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo donde se hace énfasis nuevamente en las responsabilidades de las administración en especial los jefes directos con la capacitación de los trabajadores (Decreto No 326).

A raíz de la aprobación de la Ley 116 en el país comenzó un proceso de perfeccionamiento de toda la legislación referente a la gestión de los recursos humanos por lo que se emitió el Decreto Ley No 350 de la capacitación de los trabajadores donde se define 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 (Decreto No. 350) 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 continua del desempeño de los cuadros y trabajadores (Decreto No. 350) 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 de los recursos humanos de la entidad (Resolución 6).

En las bibliografías anteriormente mencionadas se hace mención a las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes interesadas en dicho proceso más no se definen las peculiaridades en el cumplimiento de dichas condiciones así como para la Sucursal de CIMEX existen un conjunto de regulaciones (Resolución

1/2017; Basnuevo Andreu 2018; Reglamento 2018) que se abordarán con detalles más adelante que establecen un procedimiento de gran alcance y con excelentes resultados; precisamente la amplitud de dicho procedimiento constituye la principal condición que lo descarta para la solución del problema en cuestión dada la necesidad de determinar las competencias y conocimientos a perfeccionar en un período tan corto, de ahí la necesidad del análisis de las principales tendencias metodológicas para la gestión del proceso de capacitación.

### 1.3 Principales tendencias metodológicas para la gestión del proceso de capacitación.

El autor hace referencia a tendencias que con independencia de la evolución del proceso de capacitación están presentes las cuales se caracterizan brevemente a continuación:

#### ✓ Gestión de competencias

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. Concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, teniendo especial relación con procesos claves de la GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y la capacitación y desarrollo (Pontifes 2001; Álvarez López 2010; García Rodríguez 2013; Quevedo 2016; Tejada Fernández 2018).

#### ✓ La organización que aprende.

Varios autores han referido a esta tendencia (Snyder MW 1998; Marrero Fornaris 2002; Meza Mejía 2005; Álvarez López 2010; Anglés Peña 2013; García Rodríguez 2013; García López 2017) donde enfatizan que el mundo empresarial exitoso, globalizado y en extremo cambiante o dinámico de hoy las empresas u organizaciones laborales que pretendan subsistir, la organización que aprende o *Learning Organization*, es un elemento técnico de gestión imprescindible; es una necesidad y más aún, es percatarse de manera vital, por quien ha realizado gestión empresarial y pretende continuarla, cómo hacer organización o rehacer empresa. Ello implica la necesidad de la capacitación y desarrollo a todos los niveles desde la alta dirección hasta los

trabajadores de base, y más allá, pues además de la capacitación y desarrollo individual se precisa cada vez más de la capacitación y desarrollo organizacional. Estas organizaciones aplican al máximo el potencial de sus integrantes, fomentando su desarrollo profesional y personal; de ahí la necesidad de incorporar esta tendencia en la gestión de la capacitación y desarrollo en el marco de la GRH (Marrero Fornaris 2002; Álvarez López 2010; García Rodríguez 2013).

✓ Capacitación y desarrollo continuo o permanente

Entre las tendencias actuales se destaca la necesidad de la capacitación y desarrollo continuo o permanente, en su estrecha interrelación con las restantes tendencias analizadas, como sustento de la gestión por competencias y como pilar de la organización que aprende, ya que constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social (Durán 1994; Barahona 1999; Cuesta Santos 2010; García Rodríguez 2013).

Alcance de la capacitación y desarrollo continuo;

1. Significa la posibilidad de lograr una calificación profesional a medida de la empresa, o sea, desarrollar las competencias personales acorde a las competencias claves de la organización.
2. Permite redefinir los puestos de trabajo, incrementando la rentabilidad de la formación en personal y propiciando la posibilidad de elaborar estrategias para reaccionar con rapidez ante los cambios constantes producidos por las nuevas tecnologías, productos y cambios en la demanda.
3. Facilita al trabajador una base profesional más amplia, contribuyendo a fomentar la iniciativa y la creatividad o capacidad de adaptación, a la vez que fomenta una mayor identificación del trabajador con la organización y sus objetivos.

Ello implica que un elemento esencial en el desarrollo de las acciones de capacitación y desarrollo continuo es que deben responder a las necesidades formativas reales a nivel organizacional, funcional e individual (cada nivel se corresponde con cada uno de los principios referidos respectivamente), como estas necesidades son muy variables, el proceso de capacitación y desarrollo debe realizarse con carácter permanente o continuo (Durán 1994; Marrero Fornaris 2002; García Rodríguez 2013).

- ✓ Enfoques para la capacitación propuestos por especialistas e investigadores cubanos.

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

Algunos de los métodos tradicionales mediante los cuales pueden impartirse la capacitación y desarrollo se encuentran: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual siendo este el método probado de mayor asimilación. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Existen diversos enfoques o metodologías y procedimientos para la realización de la capacitación y desarrollo, cuyo objetivo es poder medir la incidencia que ha tenido la aplicación de algún programa o plan de capacitación y desarrollo o cualquier otro proceso que pretenda lograr mejorías en cualquier persona u organización (García Rodríguez 2013).

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una revisión de las diferentes bibliografías existentes en el ámbito nacional e internacional lo que permitió realizar un análisis de los más importantes procedimientos consultados:

- ✓ (Morales Cartaya 2006) plantea un modelo en el cual se encuentran varios módulos entre ellos el de Capacitación y Desarrollo en el cual se evidencia que a partir del diagnóstico o determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación se dirige para desarrollar las competencias laborales en función de los objetivos y la estrategia empresarial. Sin capacitación no hay futuro para la empresa. En este se refleja de manera positiva la interacción entre la dirección y el resto del personal para determinar las necesidades de capacitación en correspondencia con el cargo

desempeñado actualmente, así como el adiestramiento a recién graduados como una de sus prioridades y formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes. Este plantea un enfoque continuo al realizarse la evaluación sistemática del impacto de la capacitación por parte de la empresa.(Pérez Hernández 2016).

- ✓ (Serrano Suares 2011) propone a la universidad medir el impacto de la capacitación en los profesores recién graduados y los de tiempo completo ofreciendo un grupo de indicadores específicos para cada uno de estos grupos. Este procedimiento cuenta de cuatro pasos (Diagnóstico de la capacitación, determinación, análisis y evaluación de indicadores de impacto, evaluación general de los resultados obtenidos y seguimiento de la formación) y es un acercamiento al utilizado en la V Etapa del procedimiento diseñado por (Marrero Fornaris 2002), por lo que también se tiene en cuenta los enfoques de formación mencionados en dicho procedimiento y además incluye en su etapa de seguimiento de la formación el enfoque de mejora continua donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente. Este tiene como limitante que se centra en la Universidad de Holguín, presenta especificidades propias de dichas instalaciones que no son aplicables a organizaciones prestadoras de servicios donde se debe llegar al 100% del personal prestando especial atención a las individualidades de cada uno de ellos mientras que este procedimiento solo se aplica la evaluación de capacitación para un grupo específicos de trabajadores dentro de la universidad y no abarca su alcance a los profesores a tiempo parcial ni a los trabajadores no docentes los cuales también forman parte de los recursos humanos (García Rodríguez 2013).
- ✓ (Marrero Fornaris 2002): tiene como objetivo garantizar la formación permanente, tanto individual como organizacional de las instalaciones hoteleras a través de acciones a corto y mediano plazo, reflejándose en el mejoramiento de su efectividad, eficiencia y eficacia. El mismo integra un modelo teórico que se sustenta para su implementación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondiente, que permiten la planeación, organización y evaluación de la formación, a partir de una concepción integral del proceso formativo concebido como inversión y no costo, se distingue por incorporar

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; proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para la gestión del proceso formativo; evalúa términos de efectividad, eficacia y eficiencia (García Rodríguez 2013) cuestión esta que constituye la principal crítica a este procedimiento ya que esta concepción no se ajusta a los estándares actuales de estos conceptos.

Este procedimiento analiza la formación en sus tres aristas, funcional, individual y organizacional y contempla las tendencias actuales de la capacitación y desarrollo, este se centra en la concepción de la formación en organizaciones de servicios, específicamente en hoteles, presentado especificidades propias de dichas instalaciones fácilmente aplicables a otras entidades prestadoras de servicios. El autor coincide y considera necesario destacar del antes mencionado procedimiento que a pesar de haber sido confeccionado en el año 2002 se continúa considerando como novedoso siendo aplicado y referenciado en varios trabajos investigativos de la actualidad (Ramos Díaz 2008; García Rodríguez 2013; Portelles Cobas 2015; Pérez Hernández 2016).

### 1.3.1 Tecnología integral para la gestión de la formación.

Procedimiento general y procedimientos específicos (Marrero Fornaris 2002).

El procedimiento general permite gestionar el proceso formativo, facilitando las herramientas técnicamente fundamentadas en las etapas correspondientes, de ahí que incluye varios procedimientos específicos.

El procedimiento general, abarca las siguientes etapas:

- 1- Análisis del cumplimiento de las premisas.
- 2- Diagnóstico de la formación.
- 3- Planificación de la formación.
- 4- Organización y ejecución de la formación.
- 5- Evaluación y seguimiento de la formación.

Como este procedimiento está dirigido a contribuir al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización, se enmarca en la planeación estratégica de la instalación y en específico, en la planeación estratégica de la GRH, al constituir la formación un elemento integrante del sistema GRH el cual se aplicará parcialmente en la entidad objeto de estudio y del cual se realiza una explicación más profunda más adelante (Ver Anexo 1).

#### 1.4 Caracterización del proceso de capacitación en el Grupo Empresarial CIMEX.

En la actualidad las empresas u organizaciones del país, consideran que la capacitación de sus trabajadores es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores a la vez que redundando en beneficios para la empresa, una capacitación que se debe realizar a todos los niveles, constituyendo así una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización (García Rodríguez 2013).

Entre estas organizaciones se encuentra el Grupo Empresarial de CIMEX donde el proceso de capacitación ha pasado a ser una de las actividades claves para el logro de los objetivos de la organización observándose dificultades en la obtención de personal calificado, así como no ha conseguido elevar sus estándares en lo que respecta a la prestación de un servicio de alta calidad y ni los niveles de satisfacción de los clientes. En la organización se instrumenta el proceso de capacitación mediante la Indicación No 01/18 del Vicepresidente primero de Recursos Humanos la cual establece los “lineamientos de trabajo referentes al proceso de capacitación en el Grupo Empresarial CIMEX” donde se encuentran un grupo de particularidades en lo referente a todo el proceso de capacitación en la organización. En su anexo 2 instauro el “Procedimientos para la evaluación del Impacto de las acciones de capacitación que se realizan en el Grupo Empresarial CIMEX” y en su anexo no 3 establece el “Procedimientos para la organización y control de la capacitación continua de los trabajadores de la red minorista del Grupo Empresarial CIMEX”. Este proceso se dirige a nivel de Sucursal donde de forma centralizada se realizan estas actividades donde se toman en cuenta las necesidades de capacitación que fluyen desde la base a través de los especialistas de las UEB tomando en cuenta entre otras cosas los perfiles de competencias, evaluaciones de desempeño, inserción de nuevas tecnologías, manuales

de normas y procedimientos así como resultados de los controles realizados a las unidades básicas donde se tienen en cuenta las brechas reales de capacitación que posee la organización.

Como parte del proceso de selección de la organización se realiza un entrenamiento en el puesto de trabajo con la reserva de candidatos antes de que estos se incorporen como trabajadores a la entidad con el objetivo de dotarlos de los elementos básicos que demanden de ellos las nuevas responsabilidades que asumirán una vez contratados. Ello constituye una poderosa herramienta en el propio proceso de selección de la organización y que según las entrevistas y la observación directa realizadas a los actuales candidatos se pudo evidenciar que este no se explota en su totalidad. También se pudo comprobar la existencia en los puntos de ventas de los medios para el desarrollo satisfactorio de esta actividad no siendo explotados correctamente. Durante la capacitación estos candidatos se emplean en actividades ajenas al proceso en el cual están inmersos y en actividades de orden práctico sin dotarlos de los conocimientos que sustentan estas acciones ni de los procedimientos establecidos para ellas provocando serias deficiencias en la formación de estos futuros trabajadores de la entidad los cuales una vez contratados deberán de enfrentarse a sus nuevas responsabilidades con serias brechas formativas y que deberán ser subsanadas en futuras actividades de capacitación. Por todo lo antes expuesto se decidió profundizar en el estudio de este problema, donde se evidencia la existencia de una serie de síntomas, que dificultan el funcionamiento del proceso de capacitación y cuya solución podría extenderse hasta el propio beneficio del proceso de selección al contratar personal con un nivel de competencias más elevado desde la preparación de la reserva de candidatos. Algunos de estos síntomas se muestran a continuación:

- ✓ La selección del personal no garantiza el ingreso de candidatos con los conocimientos necesarios para el desempeño de los cargos;
- ✓ la no identificación del entrenamiento en el puesto de trabajo como una actividad de capacitación como reserva de candidato;
- ✓ falta de un plan que regule el proceso de capacitación de la reserva de candidatos y establezca brechas propias de este proceso sujetas a mejorar en esta misma actividad o como miembro de la organización;

- ✓ y bajo conocimiento de los manuales de normas y procedimientos de las organización entre los trabajadores de más reciente ingreso;

Estos síntomas demuestran que el proceso de capacitación de la reserva de candidatos en la UEB Servicentros Holguín no es efectivo, lo que puede repercutir en el mal funcionamiento de la Gestión de la Capacitación y en el mismo proceso de selección, por lo que hay que seguir profundizando en el trabajo de este proceso tan fundamental para la organización.

Lo anterior demuestra la necesidad de un plan de capacitación para la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Sucursal CIMEX Holguín y corrobora la existencia de un problema profesional no resuelto en la organización.

## CAPITULO II

### **APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA UEB SERVICENTROS SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN.**

Con la finalidad de solucionar el problema profesional planteado en esta investigación y sobre la base de las conclusiones parciales resultantes de la construcción del marco teórico referencial, se expone en este capítulo los principales resultados de la aplicación parcial del modelo propuesto en la organización específicamente la UEB Servicentros.

#### 2.1 Breve caracterización de la UEB Servicentros.

Este complejo fue creado a partir de la transformación del antiguo Complejo Las Baleares en un complejo especializado en la actividad de combustible con el fin de perfeccionar el trabajo que se había venido desarrollando en el sector como la total automatización y una mayor eficiencia en el manejo de los recursos haciendo frente a las ilegalidades, al mismo se le fueron sumando tiendas y puntos de venta por razones de posicionamiento geográfico hasta llegar a la estructura que posee hoy.

La dirección de la UEB Complejo de Servicentros se encuentra en el segundo piso de la tienda las Baleares ubicado en la Avenida Los Libertadores prolongación Ángel Guerra No 8 y sus unidades comerciales se encuentran repartidas en 6 municipios de la provincia localizándose 6 servicentros en el municipio cabecera, 1 servicentro en Calixto García, 3 en Cacocum, 2 Servicentros, una tienda y 2 cafeterías en Urbano Noris, 2 servicentros y una tienda en Cueto, una tienda y 2 servicentros en Báguano. La actividad se complejiza ya que en varios servicentros se prestan servicios de tiendas panamericanas consistente en la venta minorista de mercancía, servicios de gastronomía, de garaje, fotografía y 4 unidades de *Wester Union*.

Como bien se describió con anterioridad en esta unidad básica se encuentran representados casi todos los servicios de la red minorista del grupo empresarial de CIMEX donde los cajeros dependiente desempeñan desde un mismo cargo actividades tan variadas como la venta combustible, mercancía, servicios gastronómicos y fotografía demandándose por parte de estos, profesionalidad en su trabajo complejizándose en el desempeño de la actividad de combustible por su delicadeza y el alto grado de destreza que se requiere para el correcto trabajo en la misma además de

las exigencias propias en materia de capacitación establecidas en la contratación con la comercializadora mayorista CUPET y el cuerpo de bomberos.

## 2.2 Aplicación parcial del modelo propuesto en la UEB Servicentros.

### 2.2.1 Etapa I: Análisis del cumplimiento de las premisas.

Para el cumplimiento de estas premisas se realizó en primer lugar, un trabajo de involucramiento en la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos de la Sucursal y la UEB Servicentros la y que incluyó la formación inicial, la familiarización con la tecnología a utilizar y los principales etapas que se abordan en el procedimiento así como la importancia y el objetivo final que se persiguen con cada una de ellas.

- ✓ En la entidad existe una amplia disposición de los directivos tanto a nivel de sucursal como en la UEB donde se concibe el proceso de capacitación como una variable estratégica de suma importancia. Todo esto facilitado a que la inexistencia de un plan de capacitación para la reserva de candidatos de la sucursal es unos de los aspectos listados en el banco de problemas de la organización llegando a ser catalogado como prioritario en la organización y de lo cual no existen investigaciones anteriores en la actividad de servicentros. Se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección ampliado de la UEB y la participación de trabajadores, que contribuyeron al involucramiento. Los elementos analizados en estas sesiones incidieron favorablemente en el cumplimiento de la premisa analizada.
- ✓ Para la gestión de la capacitación y aplicación del procedimiento se crearon dos grupos de trabajo el primero integrado por varios especialistas de la Gerencia de Recursos Humanos, la gerencia de la UEB y una representación de los especialistas principales de los departamentos de la UEB. Para cada área se conformó además un grupo integrado por trabajadores de amplia experiencia y prestigio en los colectivos, los administradores y contadores de las unidades básicas como grupo de apoyo con la finalidad de apoyar el trabajo del primer equipo en algunas etapas y fases específicas principalmente en la recolección de las informaciones.
- ✓ Se verificó que estaba definida la estrategia y objetivos de la UEB.

Verificado el cumplimiento de las premisas anteriores se procedió a la aplicación de la siguiente etapa del procedimiento.

#### 2.2.2 Etapa II: Diagnóstico de la formación.

Con el objetivo de detectar los problemas actuales del proceso de capacitación de la entidad objeto de estudio y la previsión de los que puedan ser mejorados durante el proceso de preparación de las reserva de candidatos se prosiguió al diagnóstico de la capacitación, que se inició con la caracterización del personal.

##### ✓ Caracterización de la fuerza de trabajo.

La plantilla de la UEB Servicentros está compuesta por 290 cargos de los cuales se encuentran ocupados el 100%, de estos en lo que respecta a la categoría ocupacional es de señalar que el 84.48% pertenece a la categoría servicio lo que corresponde principalmente a los cargos de cajeros dependientes que integran la mayor parte de esta categoría ocupacional, en lo referente al nivel de escolaridad el 73.10 % corresponde a los graduados del nivel medio superior y con respecto a la distribución del personal por edades se puso de manifiesto que el 39.90% pertenece al grupo que se encuentra entre 31 y 40 años de edad seguido del 27.93% del grupo de 21 a 30 años donde se evidencia que la mayor parte de la plantilla está compuesta por jóvenes principalmente, fomentado por el trabajo por turnos de 24 horas que se realizan en las unidades comerciales condiciones estas en las cuales el personal de más amplia experiencia en el sector una vez que arriban a determinada edad abandonan nuestras instalaciones en búsqueda de mejores condiciones de trabajo en lo que a régimen laboral se refiere (Ver Anexo 2). Durante la investigación realizada además se pudo comprobar que el 7.81% de la plantilla corresponde a trabajadores de más reciente ingreso a nuestras instalaciones y en cuyo caso se encuentran prestando servicio tan solo con los conocimientos adquiridos durante su preparación como reserva de candidatos de la entidad hasta la realización de nuevas actividades de capacitación con vistas a corregir las brechas formativas detectadas a través del proceso de selección, sus evaluaciones de desempeño así como las actividades de capacitación previstas para su perfil de competencias.

✓ Diagnóstico de la formación.

Aplicando las técnicas y herramientas correspondientes se realizó el diagnóstico que permitió conocer el estado del proceso de capacitación, detectando los problemas existentes y sus causas, con vistas a su eliminación o reducción. A continuación se resumen los principales resultados en cada una de las etapas generales del proceso formativo:

Planificación de la formación

En la entidad objeto de estudio se confecciona el plan de capacitación de forma anual con ajustes mensuales teniendo como sustento las brechas detectadas en el desempeño y las demandas de capacitación. Esta planificación anual está dirigida a todas las categorías ocupacionales tomándose como base las brechas de competencias reflejadas en las evaluaciones de desempeño que puedan ser resueltas a través de la capacitación, al análisis de los controles realizados, la inserción de nuevas tecnologías, sistemas, procedimientos y novedades, las líneas maestras de trabajo de la corporación y el plan de capacitación en función del cumplimiento de la misión de la entidad. El resultado final es uno de los anexos del reglamento interno y a la estrategia de la Sucursal desde la cual se rige esta actividad hacia las UEBs subordinadas.

Como parte de este procedimiento se efectuó un cuestionario de capacitación donde se muestran resultados muy satisfactorios aunque se hace necesario destacar que a pesar de que la moda que más se repite es la 10 excepto para las preguntas 10 y 11 que refieren a que los cursos de capacitación son muy buenos pero lo que se aprende no se puede aplicar, donde la moda corresponde al 5 donde se refleja la imposibilidad de llevar a la práctica gran parte de los conocimientos que los trabajadores y directivos adquieren durante estas actividades de capacitación y cuando se afirma que las actividades de capacitación no sirven de nada predominó como moda el 1 con un 57 % de las respuestas demostrando la importancia que los trabajadores le confieren a la capacitación; a pesar del predominio de las respuestas positivas llama la atención que en algunos casos estas se encuentran con porcentajes por debajo del 40 cuestiones estas en la cual la organización debe continuar trabajando tal es el caso de la constante actualización de conocimientos, el conocimiento de las necesidades humanas y la comprensión para satisfacerlas; así mismo el 59 % de los trabajadores afirmó que los

conocimientos más importantes los aprendió sobre la marcha donde se demuestra el desempeño desfavorable del entrenamiento en el puesto de trabajo que como parte del proceso de selección y con características de capacitación inicial que se lleva a cabo en la organización cuestión esta a perfeccionar por la relevancia e importancia de contar con tan poderosa herramienta sin existir un uso eficiente de la misma.

Anualmente la organización destina cuantiosos recursos al proceso de capacitación sin lograr potenciar esta actividad a los niveles más elevados deseados por esta. No se le da la explotación debida a las herramientas educativas como son diversas multimedias educativas así como bibliografías existentes en la totalidad de las bocas de venta. Así mismo se pudo evidenciar que a pesar de las actividades de capacitación realizadas en el entrenamiento en el puesto de trabajo de la reserva de candidatos estas no son identificadas por sus participantes como actividades de capacitación y carecen de un plan para su estricto cumplimiento.

#### Valoración de la ejecución de la formación

En entrevista con el personal que atiende directamente la especialidad se pudo comprobar la existencia de un sistema automatizado (Prescap) y un conjunto de indicadores en la organización a través de los cuales el nivel de desempeño de real de la sucursal en el año anterior fue evaluado de muy bien. Actualmente de 46 actividades planificadas se ejecutaron 53 para un 115.2 % con un 112.3 % de asistencia favorecida por actividades extra plan. Así como el presupuesto asignado a dicha capacitación asciende a 33 138 CUC el cual se ejecuta hasta el cierre del 1er trimestre 6 160.64 CUC con un 18.59% donde se muestra un crecimiento con respecto al año anterior del 32.99 %.

#### Evaluación de la Formación

La evaluación se centra en el cumplimiento de las actividades de formación y en la valoración de la satisfacción de los participantes todo esto integrado a evaluaciones confeccionadas por lo profesores que realizan las actividades de capacitación como requisito indispensable para la evaluación final de cada alumno y la evaluación general del curso.

Como parte de este proceso la organización posee un grupo de indicadores a evaluar durante y después de cada actividad de capacitación así como parte de esta

investigación se aplicaron un grupo de encuestas y entrevistas propuestas en el procedimiento cuyos resultados se muestran a continuación:

- ✓ La frecuencia relativa de las perspectivas en ascenso (FRPA), esta presenta un comportamiento satisfactorio al encontrarse a un 87.64% donde el escalón más marcado es el 2 de las perspectivas en ascenso catalogado como satisfactorio.
- ✓ Se procedió a realizar un análisis de los ingresos contra la presupuestación asignada a la actividad de capacitación la cual representa un 0.24 % del total, así como un 1.39% de los gastos totales previstos por la Sucursal en el presente año.
- ✓ En lo que respecta a la encuesta de la organización que aprende se hace necesario señalar que predominó la respuesta con frecuencia, que a pesar de ser buenos resultados se debe continuar trabajando para el mejoramiento de estos, cuando se preguntó que la organización aprende con la experiencia y no repite errores el predominio estuvo en a veces lo que hace necesario ganar en cultura organizacional y el accionar como institución.

Con el objetivo de realizar una evaluación más profunda de las brechas existentes en el entrenamiento en el puesto de trabajo se realizó una evaluación del impacto de la capacitación con los indicadores propuestos por (Fernández Ricardo 2018) a una muestra de trabajadores que realizó su entrenamiento en el puesto de trabajo en Abril de 2017 con el objetivo de dar seguimiento a su evolución en los 6 meses siguientes y que en lo adelante será denominado como 1er período.

- ✓ Impacto de la capacitación en la reacción (ICS)

Inmediatamente a la finalización de la capacitación se aplicó al trabajador una encuesta con el objetivo de determinar la percepción sobre la calidad de la capacitación recibida y si satisfizo las expectativas.

$$ICS = \frac{\sum PO}{n} * PM * 100$$

Donde: PO: puntuación obtenida

PM: puntuación máxima

n: número de encuestados

Objetivo: Medir la satisfacción del participante respecto a la acción de capacitación.

	Abril/2017 a septiembre/2017
$\sum$ PO	1049,00
N	19,00
PM	100,00
n*PM	1900,00
ICS	55,21
Clasificación	Bajo

Tabla 1: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en la reacción (1er período).

✓ Impacto de la capacitación en el aprendizaje (ICA).

Para la determinación del ICA se consultarán el registro de nota, con el objetivo de evaluar el desarrollo de los conocimientos y habilidades.

$$ICA = \frac{\sum NO}{n * NM} * 100$$

Donde:

NO: nota obtenida

NM: nota máxima

n: número de asignaturas

Objetivo: Medir la adquisición de conocimientos y habilidades.

	Abril/2017 a septiembre/2017
$\sum$ NO	1401,00
n	19,00
NM	100,00
n*NM	1900,00
ICA	73,74
Clasificación	Bajo

Tabla 2: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en el aprendizaje (1er período).

✓ Impacto de la capacitación en el comportamiento (ICC).

La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo será medida luego de pasados tres (3) meses de la reincorporación del trabajador a sus tareas específicas. Para recopilar la información se encuestará al trabajador y al jefe sobre la aplicación de

conocimientos/habilidades al puesto de trabajo y las barreras o facilitadores presentes en dicha aplicación.

$$ICC = \frac{\sum CO}{n} * CD * 100$$

Donde:

CO: comportamiento observado

CD: comportamiento deseado

n: número de encuestados

Objetivo: Medir la transferencia de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo.

	Abril/2017 a septiembre/2017
$\sum CO$	988,00
n	19,00
CD	100,00
n*CD	1900,00
ICC	52,00
Clasificación	Bajo

Tabla 3: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en el comportamiento (1er período).

✓ Impacto de la capacitación en los resultados (ICR)

La evaluación se realizó a los seis (6) meses donde se aplicó la encuesta al jefe del trabajador el cual evaluó los resultados obtenidos por el mismo en este período.

$$ICR = \frac{\sum RO}{n} * RD * 100$$

Donde:

RO: resultado observado

RD: resultado deseado

n: número de encuestados

Objetivo: Medir los beneficios obtenidos por la organización, los recursos humanos y las tareas y operaciones

	Abril/2017 a septiembre/2017
$\sum RO$	792,00
n	16,00
RD	100,00
n*RD	1600,00
ICR	49,50
Clasificación	Bajo

Tabla 4: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en los resultados (1er período).

✓ Impacto global de la capacitación (IGC)

$$IGC=0.1 ICS + 0.3 ICA + 0.35 ICC + 0.25 ICR$$

Donde:

ICS, ICA, ICC e ICR se multiplican por un factor entre 0 y 100%

Objetivo: Medir el impacto general de la capacitación en la organización.

Indicador	Ponderación	Abril/2017 a septiembre/2017
ICS	0,1	55,21
ICA	0,3	73,74
ICC	0,35	52,00
ICR	0,25	49,50
IGC		58,22
Clasificación		Bajo

Tabla 5: Resultado obtenido de la evaluación del impacto global de la capacitación (1er período).

Sobre la base de la evaluación realizada con anterioridad se puede afirmar que el proceso de capacitación se encuentra en buenas condiciones cuestión esta que no debe dar pie a descuidar aspectos como la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, el aprovechamiento de un alta perspectiva y confianza en lo que respecta a este proceso y particularmente el interés de los trabajadores a continuar superándose profesionalmente dentro de la organización. En lo que respecta al estudio realizado al entrenamiento en el puesto de trabajo se hace necesario destacar que los indicadores propuestos todos fueron evaluados de bajo lo que muestra el desempeño desfavorable de esta actividad y que a través de la observación directa y revisión documental a informes de controles realizados se pudo evidenciar la falta de organización que carece esta actividad. La reserva de candidatos que ya se encuentra recibiendo la capacitación es empleada en algunas unidades como fuerza de trabajo en actividades de cualquier índole en su mayoría ajenas al proceso en que se encuentra el candidato y en detrimento de su capacitación y evaluación final o son incorporados a la atención directa a los clientes sin la base teórica y práctica suficientes para el logro de una buena atención.

### 2.2.3 Etapa III: Planificación de la formación.

#### 1. Proyección estratégica de la formación

En esta etapa se pretende diseñar el plan de capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros que responda a las estrategias de la organización sobre la base de las necesidades detectadas.

Se debe partir de la estrategia de GRH enmarcada en la estrategia general; de ahí la necesidad que estén definidas a nivel de la instalación y su derivación a cada una de las áreas. El análisis de las estrategias a estos niveles permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas a las oportunidades que ofrece el entorno (Marrero Fornaris 2002). Con tal objetivo se procedió a analizar las necesidades formativas de la organización como resultado de dicha estrategia.

Se continuó con la proyección táctica, se seleccionaron las estrategias a lograr, lo que se materializará con la proyección del plan de capacitación propuesto.

Objetivo estratégico: Desarrollar un plan que permita al personal de nuevo ingreso desarrollar las competencias indispensables acorde a las exigencias actuales y futuras.

Para lograr este objetivo se seleccionaron las estrategias siguientes:

- ✓ Capacitar a la reserva de candidatos haciendo un uso óptimo del tiempo, herramientas y tecnología disponible;
- ✓ desarrollar los conocimientos desde la capacitación de la reserva de candidatos de la UEB e;
- ✓ introducir en la preparación de la reserva de candidatos aspectos relacionados a la legislación vigente y herramientas disponibles para el perfeccionamiento continuo de sus competencias.

El Consejo de Dirección y el personal de capacitación son los máximos responsables de dar cumplimiento a estas estrategias, se logró la participación de los mandos intermedios y trabajadores.

#### 2. Detección de las necesidades de formación.

- ✓ Análisis del perfil deseado.

Para proceder a este paso no fue necesaria la confección del perfil de competencias por lo que se realizó una revisión bibliográfica a estos con el fin de determinar los conocimientos y habilidades que pudieran desarrollarse en el marco del entrenamiento

en el puesto de trabajo de la reserva de candidatos. Seguido a esto se procedió a la aplicación del método de rodas propuesto en el procedimiento con el fin de acotar estos conocimientos y habilidades así como propiciar la inserción de otros aspectos de acuerdo con los criterios emitidos por los expertos. Se realizó el inventario de los cargos así como la selección de los expertos y una capacitación acerca del cómo proceder en la aplicación del método propuesto así como la repercusión e importancia de este. Se comunicó a todo el personal el estudio a realizar para que estén informados e identificados con este y obtener la máxima colaboración. Una vez concluida la segunda ronda se procedió a la aplicación del método de concordancia de Kendall por ser este un estadígrafo supera al coeficiente de concordancia (Cc) por su rigor estadístico matemático (Marrero Fornaris 2002) lo que permitió determinar de los aspectos analizados los que poseen incidencias en la capacitación de la reserva de candidatos. Se expresó por parte de los expertos la necesidad del desarrollo en materias tales como control de inventario, operaciones de caja, el modelaje contable, operaciones de POS, sistemas de protección, productos perecederos, temas referentes a la seguridad y salud en el trabajo, la seguridad contra incendios, el conocimiento referente a los manuales de normas y procedimientos y la ética empresarial. La secuencia descrita con anterioridad se muestra con más detalle en el Anexo 3 para el cargo de cajero dependiente por constituir este el mayor por ciento de la plantilla así como ser el de mayor fluctuación en la organización.

Estos perfiles fueron utilizados para determinar los requerimientos de cada puesto con vistas a preparar las técnicas de determinación de necesidades formativas (fundamentalmente necesidades funcionales) a utilizar en el próximo paso.

- ✓ Análisis del perfil de competencia real.

Si bien la propuesta que emanará de este trabajo investigativo no tendrá una repercusión sobre la plantilla actual de la UEB se procedió al análisis del perfil de competencia actual de la organización con el fin de determinar cuáles de estas brechas actuales pudieron haber sido corregidas durante el entrenamiento en el puesto de trabajo y reunir los criterios del personal actual sobre la inclusión de nuevas actividades de capacitación. Con tal fin se aplicaron un conjunto de encuestas a los trabajadores y directivos donde se obtuvo como principales resultados el incentivo en el desarrollo de

actividades de capacitación dirigidas a cursos de cajas, servicios gastronómicos, manejo de combustible, planimetría mercantil, perecederos, productos y marcas propias que se comercializan, idioma y sistemas contables que a pesar que en su inmensa mayoría señaló haber sido capacitado y poseer conocimiento en estas materias se solicitó por estos la disposición de promoción en materia formativa en estos aspectos así mismo en el personal de más reciente ingreso predominó la respuesta de elemental denotándose la necesidad de incitación del entrenamiento en el puesto de trabajo.

- ✓ Priorización de las necesidades formativas y confección de la matriz.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado y como resultado de estos análisis se trazó una priorización en materia de protección, lucha contra las ilegalidades y conocimiento del manual de normas y procedimiento de la actividad minorista detectándose en estos aspectos las mayores desviaciones, así como programas complementarios en materia de seguridad informática todo esto tomando en consideración que esta actividad se realizará con características de capacitación inicial.

### 3. Definición de los objetivos formativos.

Teniendo en cuenta las necesidades detectadas se definieron un conjunto de objetivos, para lo cual se tuvo en cuenta; ¿qué deberá ser capaz de realizar esta reserva de candidato una vez sea contratado y comience a prestar servicio en las bocas de venta de la UEB? precisándose los siguientes:

Cajero dependiente:

- ✓ Capacitar en materia de seguridad y salud en el trabajo, seguridad en servicentros, introducción a los manuales de normas y procedimientos de la red minorista específicamente tienda y servicentros.
- ✓ Capacitar en operatoria de cajas y autogara incluyendo procedimientos a desarrollar por el supervisor de piso de venta (jefe de turno).
- ✓ Capacitar en materia de ética empresarial, lucha contra la ilegalidad, directivas de ventas, protección al consumidor y planimetría mercantil.
- ✓ Promover el uso de las herramientas informáticas de corte formativo disponibles en la organización.
- ✓ Realizar actividades de orden práctico para el perfeccionamiento de las habilidades y conocimientos adquiridos.

Jefe de turno (supervisor de piso de venta)

- ✓ Capacitar en las materias y operatoria del cajero dependiente.
- ✓ Capacitar en materia de dirección y protección al consumidor.
- ✓ Capacitar en materia de seguridad contra incendio, sistema automatizados SADI y SACI y actividades de trasiego de combustibles (recepción, venta y control).

Dependiente de Almacén

- ✓ Capacitar en materia de seguridad y salud del trabajo, perezaderos, seguridad contra incendio, economía de almacenes, inventario y sistemas automatizados.

4. Concreción de los programas y acciones formativas.

Partiendo de los objetivos definidos se diseñó el plan de formación con los programas y acciones formativas correspondientes, destinatarios (puestos de trabajo) y participantes.

Este plan, que se muestra en el Anexo 4, responde a la priorización realizada de las necesidades formativas, por lo que el peso fundamental lo constituyen los programas que para el desarrollo de esta investigación se consideran de ingreso.

5. Presupuestación del plan de entrenamiento en el puesto de trabajo de la reserva de candidatos.

En este paso no fue necesario estimar la presupuestación ya que los medios a emplear durante el proceso de capacitación serán los mismos que se disponen en las unidades comerciales destinados de antemano con dicho propósito así como la capacitación permanente de los trabajadores que allí laboran.

2.2.4 Etapa IV: Organización y ejecución de la formación.

1. Definición de peculiaridades organizativas.

Se definió como lugar las instalaciones de la UEB y el horario para cada acción formativa contenidas de antemano en la propuesta realizada.

2. Localización y acondicionamiento de la infraestructura.

Se garantizaron los locales con determinadas condiciones, así como los medios necesarios y la documentación para cada acción, con vistas a lograr el desarrollo adecuado del proceso.

3. Organización temporal de las acciones formativas.

Se hizo la distribución temporal de las diferentes acciones formativas.

4. Ejecución de la formación.

En esta fase correspondió la ejecución de las acciones previstas en el plan con la participación de los implicados en el proceso formativo.

#### 2.2.5 Etapa V: Evaluación y seguimiento de la formación.

Evaluación de la capacitación.

Debido a su carácter sistemático, la evaluación de la capacitación se desarrolló a lo largo de todo el proceso formativo. Durante la fase de ejecución se determinó como se iba el cumplimiento de los objetivos propuestos, para facilitar el ajuste y corrección de desviaciones.

En lo que respecta a la evaluación de la capacitación ejecutada el nivel de cumplimiento de las acciones formativas se comportó al 91% catalogado de satisfactorio; donde se hizo necesario señalar que muchas de estas demostraron una ejecución desfavorable por el poco apego al tiempo destinado para el estudio de los elemento teóricos y falta de bibliografía en las unidades comerciales que a pesar de estar a disposición en la red de la corporación se dificulta el acceso a esta por el tiempo de descarga.

El nivel de cumplimiento de participantes se comportó al 100% siendo definido como altamente satisfactorio.

Para proceder al desarrollo de esta etapa se adoptaron los indicadores propuestos por (Fernández Ricardo 2018) mediante el uso de las encuestas del Sistema de Gestión del Capital Humano instaurado en la organización que se encuentra validado para la población y permitió una optimización de los recursos. Se evaluó la propuesta realizada para el cargo de cajero dependiente del cual se llevó a la práctica específicamente el correspondiente a la actividad de tiendas ya que en el momento que se desarrolló la planificación para dicho cargo este correspondía solamente a esta actividad comercial. La aplicación se inició en octubre de 2017 como primera propuesta y aplicación experimental dada la posibilidad de centralizar a la reserva de candidatos en las principales unidades comerciales así como la cantidad de ingresos previstos para este mes. Se comparó con los principales resultados obtenidos del personal que recibió la capacitación antes del desarrollo del procedimiento en el mes de abril de 2017 a los cuales se les realizó un seguimiento por 6 meses con el objetivo de descartar la incidencia de otras actividades de capacitación sobre la muestra seleccionada.

✓ Impacto de la capacitación en la reacción (ICS)

Inmediatamente a la finalización de la capacitación se aplicó al trabajador la encuesta una encuesta con el objetivo de determinar la percepción sobre la calidad de la capacitación recibida y si satisfizo las expectativas.

Impacto de la capacitación en la reacción		
	Abril/2017 a septiembre/2017	Octubre/2017 a marzo/2018
∑ PO	1049,00	1388,00
n	19,00	15,00
PM	100,00	100,00
n*PM	1900,00	1500,00
ICS	55,21	92,53
Clasificación	Bajo	Alto

Tabla 6: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en la reacción (2do período).

De manera general en el primer período se aprecia una bajo impacto de la capacitación en la reacción mientras que en el segundo período esta es calificada de alta con buena aceptación de las actividades de capacitación realizadas, la disposición a continuar preparándose en las disímiles disciplinas impartidas durante la actividad. Se recopilaron criterios relacionados con el interés sobre los nuevos conocimientos adquiridos, la formación de valores y la importancia de amplificar su instrucción mediante las multimedias principalmente las de tiendas. Es de señalar la solicitud de incorporación a las temáticas impartidas materias relacionadas con la seguridad contra incendio y el aumento de los conocimientos respecto a tratamiento a marcas propias y mercadotecnia.

✓ Impacto de la capacitación en el aprendizaje (ICA).

Para la determinación del ICA se consultaron los resultados de las capacitaciones realizadas, a partir de que el instructor aplicará dos exámenes diagnósticos con el objetivo de evaluar el desarrollo de los conocimientos y habilidades.

Impacto de la capacitación en el aprendizaje		
	Abril/2017 a septiembre/2017	Octubre/2017 a marzo/2018
∑ NO	1401,00	1345,00
n	19,00	15,00
NM	100,00	100,00
n*NM	1900,00	1500,00
ICA	73,74	89,67
Clasificación	Bajo	Moderado

Tabla 7: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en el aprendizaje (2do período).

Este indicador mostró el impacto de la capacitación en el aprendizaje para el segundo período como moderado donde se denotó la necesidad del perfeccionamiento del plan propuesto principalmente en materias teóricas como los procedimientos de cajas y mercadotecnia.

- ✓ Impacto de la capacitación en el comportamiento (ICC).

La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo será medida luego de pasados tres (3) meses de la reincorporación del trabajador a sus tareas específicas. Para recopilar la información se encuestará al trabajador y al jefe sobre la aplicación de conocimientos/habilidades al puesto de trabajo y las barreras o facilitadores presentes en dicha aplicación.

Impacto de la capacitación en el comportamiento		
	Abril/2017 a septiembre/2017	Octubre/2017 a marzo/2018
∑ CO	988,00	1305,00
N	19,00	15,00
CD	100,00	100,00
n*CD	1900,00	1500,00
ICC	52,00	87,00
Clasificación	Bajo	Alto

Tabla 8: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en el comportamiento (2do período).

De manera general la evaluación realizada muestra valores favorables a partir de la aplicación de la planificación propuesta. En el primer período se reflejan algunas insatisfacciones respecto a la imposibilidad de acceso a los medios que facilitaron su preparación inicial con el objetivo de continuar su preparación así como el surgimiento de dudas respecto a procedimientos principalmente en el orden teórico. Mientras que a partir de la aplicación se refleja la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación así como la continuidad del aprendizaje a través de los medios didácticos facilitados durante la capacitación, el estricto apego a los manuales de normas y procedimientos y un buen desempeño en actividades de orden práctico.

✓ Impacto de la capacitación en los resultados (ICR)

La evaluación se realizó a los seis (6) meses aplicándose la encuesta al jefe del trabajador que evaluó los resultados obtenidos en este período.

Impacto de la capacitación en los resultados		
	Abril/2017 a septiembre/2017	Octubre/2017 a marzo/2018
$\Sigma$ RO	792,00	1083,00
n	16,00	14,00
RD	100,00	100,00
n*RD	1600,00	1400,00
ICR	49,50	77,36
Clasificación	Bajo	Moderado

Tabla 9: Resultado obtenido de la evaluación del impacto de la capacitación en los resultados (2do período).

✓ Impacto global de la capacitación (IGC)

Impacto global de la capacitación			
Indicador	Ponderación	Abril/2017 a septiembre/2017	Octubre/2017 a marzo/2018
ICS	0,1	55,21	92,53
ICA	0,3	73,74	89,67
ICC	0,35	52,00	87,00
ICR	0,25	49,50	77,36
IGC		58,22	85,94
Clasificación		Bajo	Alto

Tabla 10: Resultado obtenido de la evaluación del impacto global de la capacitación (2do período).

De manera general durante el período examinado donde se llevó a cabo la propuesta realizada se evidencia una mejoría sobre el impacto de la capacitación de la reserva de candidatos de la UEB (Ver Anexo 5). Se destaca las evaluaciones realizadas sobre el aprendizaje y el comportamiento donde se examina con mayor profundidad y carácter crítico las actividades desarrolladas durante la capacitación y su efecto inmediato sobre el desempeño laboral a corto plazo del trabajador. No obstante a la mejora plasmada se hace necesario actuar sobre la planificación realizada para proyectarse sobre el logro de mejores resultados.

Si bien las evaluaciones plasmadas muestran excelentes valores se hace necesaria la profundización en otras áreas de resultados con el objetivo de evaluar el impacto real de la planificación propuesta. Durante la revisión documental realizada para la evaluación del primer período se pudo corroborar que de los candidatos solamente concluyó la preparación el 82.60%; cuestión esta que afectó de manera inestimable el proceso de selección el cual está integrado por un largo proceso de investigación propio del sistema empresarial al que pertenece la organización y donde se invierten recursos a nivel de sucursal; no así durante la aplicación del procedimiento donde el 100% de la reserva que comenzó la capacitación se incorporó como trabajador de la UEB. En lo que respecta a la permanencia en el puesto de trabajo durante el primer período el 31.57% de los graduados causaron baja a los que se les aplicó una encuesta validada por la organización donde se evalúan 3 aspectos relacionados con la capacitación

donde se evidenció que solo el 33.33% se mostró satisfecho en totalidad, no así en el segundo período que el 6.6% de los trabajadores ascendieron hacia jefe de turno (supervisor de piso de venta) y causaron baja el 13.33% donde comprobó un nivel de satisfacción respecto a la capacitación de un 100% (Ver Anexo 6).

#### Seguimiento de la formación

Con el objetivo de realizar el seguimiento teniendo como base de la experiencia obtenida de la aplicación experimental y a través de la observación directa, entrevista con el personal capacitado y el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se detectaron un conjunto de deficiencias entre las que se encuentra:

- ✓ La planificación propuesta no satisface el desarrollo de los conocimientos y habilidades correspondientes a la actividad de combustible.
- ✓ Limitado acceso a las herramientas informáticas de corte educativo.
- ✓ Falta de material bibliográfico actualizado en las unidades comerciales tanto digital como impreso.
- ✓ La planificación realizada no contempla temáticas relacionadas a los sistemas de protección contra incendio y protección contra intrusos así como los conocimientos de supervisión.
- ✓ No existe apego al horario propuesto para el cumplimiento de la preparación teórica en las temáticas.
- ✓ Falta de aseguramiento con material para oficina.

Todo lo antes planteado condujo a la confección de un plan de medidas con el objetivo de proyectarse en la erradicación de las deficiencias detectadas durante la ejecución de la capacitación (Ver Anexo 7). Se realizó un nuevo ciclo de gestión hasta la etapa de planificación de la formación lo que facilitó la confección de la propuesta que se realiza a la organización.

Teniendo en cuenta que la aplicación realizada solo posee 6 meses de aplicación y que la formación es una inversión cuyos efectos en muchas ocasiones se concretan a largo plazo, no es posible hacer una evaluación donde se valora la evolución además de solo haber aplicado la planificación para el cargo de cajero dependiente de ahí que se considera como una aplicación parcial.

No obstante, en el período transcurrido se observa una evolución satisfactoria en la gestión del proceso de capacitación de la reserva de candidatos y selección, se planificó en función de la estrategia de la instalación y se involucró al personal de todas las categorías. El carácter cíclico del procedimiento ha permitido corregir los errores cometidos en la 1ra aplicación de la propuesta realizada actuando sobre las brechas de este proceso a través de un nuevo ciclo de gestión del cual emana la propuesta realizada a la organización.

## CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación ha cumplido con el objetivo propuesto de perfeccionar el proceso de capacitación de la reserva de candidatos de la UEB Servicentros Holguín, donde se ofrece a dicha organización una propuesta de plan de capacitación destinado a cada uno de los cargos:

Se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se logró fundamentar los aspectos esenciales que componen la gestión del proceso de selección e integración y capacitación en el trabajo, donde se analizó la influencia del proceso de capacitación de la reserva de candidatos en la selección e integración del personal en la organización.
2. Se perfeccionó la capacitación de la reserva de candidatos a través de la aplicación parcial del procedimiento propuesto (Marrero Fornaris 2002) donde se desarrollaron los planes de capacitación para los cargos correspondiente a la categoría de servicio.
3. Se evaluaron los indicadores propuestos (Fernández Ricardo 2018) que permitió determinar las brechas de la propuesta realizada.
4. Se desarrolló un plan de medidas que permitió corregir las deficiencias detectas durante la ejecución de la capacitación del cargo de cajero dependiente lo que permitió su erradicación.
5. Se logró favorecer el proceso de selección e integración a través de la propuesta realizada, aportando candidatos más competentes para el desempeño adecuado.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones derivadas del mismo, se recomienda:

1. Continuar con la aplicación de la propuesta realizada en otras UEBs, teniendo en cuenta los cargos de mayor fluctuación de la Sucursal Cimex Holguín.
2. Socializar los resultados logrados y extender su alcance a los demás cargos de la UEB.
3. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento a través de publicaciones y eventos científicos.
4. Perfeccionar los métodos y técnicas utilizados a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, L. F. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
2. Alles, M. (2005). "Desarrollo del talento humano basado en competencias." from [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las\\_personas\\_y\\_competitividad\\_1.d](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d) **Consultado en Noviembre de 2017.**
3. Anglés Peña, M. (2013). Procedimiento para el autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial, Holguín.
4. Barahona, R. (1999). Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas.
5. Basnuevo Andreu, J. (2018). Instrucciones 1 del Vicepresidente Primero RRHH No 01/18.
6. Blasco, R. D. (2018). "Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación." from <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf> **Consultado en Enero 2018.**
7. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos.
8. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos humanos.
9. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos.
10. Decreto (No 326). Reglamento del Código de Trabajo.
11. Decreto (No. 350). Gaceta Oficial. 13.
12. Díaz Pérez, M., y otros. (2009). "El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento." from <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n5/aci041109.pdf> **Consultado en Febrero 2018.**
13. Documentos (2016). Partidistas. Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Habana.
14. Durán, F. (1994). La Formación Profesional continúa en España.
15. Fernández Ricardo, A. (2018). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en la Empresa Eléctrica Holguín Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, Mención Recursos Humanos
16. Frías Valdivia, B. (2012). "Consideraciones teóricas sobre el surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental para alcanzar una mejor cultura ambiental." from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/recursos-humanos-subsistemas-capacitacion-formacion-ambiental.html/> **Consultado en Noviembre de 2017.**
17. Fuentes Reyes, J. (2014). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación. Aplicación en la Sucursal SERVISA Holguín
18. Galdina, C. (2012). "Evolución de la gestión de Recursos Humanos." from <http://www.terragnijurista.com.ar/surgimiento-gestion-capital-humano.html/> **Consultado en Octubre de 2017.**
19. García Dousat, Y. (2009). Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.
20. García López, J. M. (2017). "El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las

- organizaciones." from <https://www.researchgate.net> **Consultado en Noviembre de 2017.**
21. García Rodríguez, H. U. (2013). Procedimiento para la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial.
  22. Gubman, E. L. (1998). "The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results." from <https://www.researchgate.net> **Consultado en Noviembre de 2017.**
  23. Labarca Perez, G. (1996). "La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo." from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12026/059053070\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12026/059053070_es.pdf) **Consultado en Febrero 2018.**
  24. Ley (No. 116 ). Código del Trabajo.
  25. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021, VII Congreso PCC.
  26. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la Región Oriental de Cuba Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE.
  27. Mejía Giraldo, A. (2013). "El factor del talento humano en las organizaciones." from <http://www.redalyc.org> **Consultado en Abril 2018.**
  28. Meza Mejía, M. d. C. (2005). "Modelos de pedagogía empresarial." Educación y Educadores, from <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400807.pdf> **Consultado en Octubre de 2017.**
  29. Mirvis, P. H. (1996). "*Historical foundations of organization learning.*" from [https://www.researchgate.net/profile/Philip\\_Mirvis/publication/237465210\\_Historic\\_al\\_foundations\\_of\\_organization\\_learning/links/00463529f3faede5cd000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/237465210_Historic_al_foundations_of_organization_learning/links/00463529f3faede5cd000000.pdf) **Consultado en Febrero 2018.**
  30. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos., Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
  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, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
  32. Pérez Hernández, A. (2016). Metodología para la gestión de la formación y evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A.
  33. Pontifes, A. (2001). "La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los RRHH en las organizaciones." from <http://www.c-local.gob.mx/ponencias/gro04.html/> **Consultado en Octubre de 2017.**
  34. Portelles Cobas, N. (2015). Procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
  35. Quevedo, E. G. (2016). Diseño de las competencias laborales en el área de Ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Holguín.
  36. Ramos Díaz, J. L. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba.

37. Reglamento (2018). Pago por resultados.
38. Resolución (1/2017). Acerca de la utilidad antes de impuestos.
39. Resolución (6). 7. Cuba, 23 de marzo de 2016.
40. Rodríguez, A. P. (1999). "Gestión del conocimiento y capital intelectual." from <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n5/aci041109.pdf> **Consultado en Febrero 2018.**
41. Rojas Mastrapa, A. A. (2016). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el área de cocina de los restaurantes "Zaguán", "Taberna Bucanero" e "Internacional" del hotel Brisas Guardalavaca Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
42. Serrano Suares, A. (2011). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en los profesores de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
43. Snyder MW , y., otros. (1998). "*Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses.*" from [https://www.researchgate.net/profile/William\\_Snyder3/publication/263244118\\_Organization\\_Learning\\_Disorders\\_Conceptual\\_Model\\_and\\_Intervention\\_Hypotheses/links/57cebeff08ae057987abf66e.pdf](https://www.researchgate.net/profile/William_Snyder3/publication/263244118_Organization_Learning_Disorders_Conceptual_Model_and_Intervention_Hypotheses/links/57cebeff08ae057987abf66e.pdf) **Consultador en Enero 2018.**
44. Tejada Fernández, J., y otros. (2018). "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación.", from [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Fernandez27/publication/43693122\\_El\\_desarrollo\\_y\\_la\\_gestion\\_de\\_competencias\\_profesionales\\_una\\_mirada\\_desde\\_la\\_formacion/links/0deec52a02513bf4ba000000/El-desarrollo-y-la-gestion-de-competencias-profesionales-una-mirada-desde-la-formacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Fernandez27/publication/43693122_El_desarrollo_y_la_gestion_de_competencias_profesionales_una_mirada_desde_la_formacion/links/0deec52a02513bf4ba000000/El-desarrollo-y-la-gestion-de-competencias-profesionales-una-mirada-desde-la-formacion.pdf) **Consultado en Enero 2018.**
45. Tejada, R. G. (2005). "El recurso humano en la calidad y competitividad." from [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las\\_personas\\_y\\_competitividad\\_1.d](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d) **Consultado en Noviembre de 2017.**
46. Zayas Agüero, P. (2002). ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones?

## ANEXO 1

Procedimiento general y procedimientos específicos (Marrero Fornaris 2002)

Etapa I: Análisis del cumplimiento de las premisas

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las premisas necesarias para la aplicación del procedimiento.

Las premisas para su aplicación son las siguientes:

- ✓ Disposición de los directivos a todos los niveles, en primer lugar de la alta dirección, a concebir la formación como una variable estratégica esencial para el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad.
- ✓ Creación de un equipo de trabajo para la gestión de la formación, ya que este proceso no compete solo al especialista de staff, también tienen una participación activa los directivos a todos los niveles y los trabajadores. Pueden ser incorporados consultores externos para la asesoría en la implementación del procedimiento.
- ✓ Definición de la estrategia y objetivos de la instalación, así como su derivación a cada una de las áreas.

El incumplimiento de estas premisas implica la adopción de las medidas correspondientes para lograr que sean cumplidas y pasar a la siguiente etapa.

Etapa II: Diagnóstico de la formación

Objetivo: Detectar los problemas actuales del proceso formativo y la previsión de los mismos en el plazo a que se refiere el plan de formación.

La formación debe encaminarse a la solución de problemas concretos, actuales y futuros, lo que exige del conocimiento y la previsión de la evolución externa de la instalación y por tanto, del diagnóstico de los problemas internos en el plazo previsto.

II.1- Caracterización de la fuerza de trabajo.

Es necesario partir de esta caracterización para conocer las peculiaridades y potencialidades del personal (Marrero Fornaris 2002) Se analiza la composición de la plantilla por categorías ocupacionales, nivel de escolaridad, edades y otras variables incidentes.

II.2- Diagnóstico de la formación.

- ✓ Valoración de la planificación de la formación:
  - ✓ Existencia del plan.
  - ✓ Horizonte temporal: largo, mediano y corto plazo.
  - ✓ A quiénes va dirigido, categorías ocupacionales.
  - ✓ Cómo se determinan las necesidades de formación. Si se integran las necesidades organizacionales, funcionales e individuales. Si se toman como base los perfiles de competencia, su análisis crítico.
  - ✓ Si se conoce el plan de formación por los implicados. Cómo se les informa.
  - ✓ Otros aspectos que se consideren de interés.
- ✓ Valoración de la ejecución de la formación.
 

Se analiza cómo se va ejecutando el plan acorde a lo previsto, así como las peculiaridades organizativas.
- ✓ Valoración de la evaluación de la formación.
  - ✓ Cómo se hace esta evaluación, con qué grado de profundidad, qué niveles abarca.
  - ✓ Determinación del perfil de la instalación con respecto a la tendencia de la Organización que Aprende.

Las técnicas principales a utilizar en esta fase de diagnóstico son:

- ✓ Revisión de documentos, esencialmente el plan de formación, las técnicas de determinación de necesidades formativas utilizadas, los perfiles de competencia, el control de cumplimiento del plan de formación, las evaluaciones del desempeño y otras.
- ✓ Entrevistas (Un ejemplo se muestra en el Anexo 1.1).
- Encuestas: Cuestionario de capacitación (Anexo 1.2), encuesta de perspectiva (Anexo 1.3) y encuesta de la organización que aprende (Anexo 1.4), basada en la prueba de la organización que aprende (Marrero Fornaris 2002) donde se reordenaron los aspectos que la integran.

Esta etapa permite conocer los problemas existentes y su previsión en el plazo analizado, con vistas a su eliminación o disminución en las siguientes etapas del procedimiento.

Etapa III: Planificación de la formación

Objetivo: Diseñar el plan de formación acorde a la estrategia de la instalación, sobre la base de las necesidades detectadas.

### III.1- Proyección estratégica de la formación.

Se debe partir de la estrategia de GRH enmarcada en la estrategia general; de ahí la necesidad que estén definidas a nivel de la instalación y su derivación a cada una de las áreas. El análisis de las estrategias a estos niveles permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico, se procede a realizar la proyección estratégica de la formación, para un plazo de cuatro años, donde se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance. Las técnicas a utilizar son, fundamentalmente, las revisiones de documentos, técnicas de trabajo en grupo y entrevistas.

Luego se procede a la proyección táctica, seleccionándose la(s) estrategia(s) a lograr, lo que se materializa con la proyección de los planes anuales de formación. El plan anual se concreta con el desarrollo de los siguientes pasos de esta etapa.

### III.2- Detección de las necesidades de formación.

Las necesidades formativas pueden ser funcionales, individuales y organizacionales (Marrero Fornaris 2002). Las últimas fueron abordadas en la fase anterior, por lo que se enfatizará en las dos primeras.

#### ➤ Análisis ocupacional (Perfil de competencias deseado).

Para diagnosticar las necesidades funcionales se debe partir del análisis del puesto, lo que permite concretar la formación necesaria para lograr la máxima adecuación persona-puesto; si en el diagnóstico se detectaron deficiencias en este aspecto, entonces se analizarán los requerimientos actuales y futuros en cuanto a habilidades, conocimientos y actitudes, con vistas a diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias (perfil deseado), para ello se recomiendan los siguientes pasos:

1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar.

Una vez inventariados todos los puestos se seleccionarán aquellos por los que se iniciará el estudio de acuerdo a su importancia por la incidencia en los resultados de la instalación.

2. Establecimiento de los métodos a utilizar.

Para la determinación de las competencias, por su ventaja y utilidad práctica se recomienda el método de expertos o Delphi por rondas (Marrero Fornaris 2002), que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los puestos directivos, así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo.

3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.

4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

Elaborar los cuestionarios de análisis, preparar la observación y la entrevista, seleccionar los expertos. Aplicar métodos y técnicas.

Para la aplicación del método de expertos se desarrollan los siguientes pasos:

a) Creación del grupo de expertos.

Una vez seleccionados los expertos y aprobados por el equipo de trabajo, se realiza un proceso de formación en gestión de competencias, incluyendo como proceder en la aplicación de dicho método, la duración recomendada es entre 10 y 15 horas, aunque esto es flexible.

b) Desarrollo de la primera ronda.

A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel, en la cual deben dar respuesta a la siguiente interrogante (sin hacer comentarios):

¿Cuáles son las competencias que deben incluirse en el perfil del puesto A?

Los especialistas que desarrollan el método relacionan todas las competencias, reducen el listado evitando repeticiones o similitudes y conforman la matriz representada en la tabla 1 del Anexo 1.5.

c) Desarrollo de la segunda ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son

verdaderamente las competencias para el puesto A? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con la letra N.

Una vez respondida la pregunta y recogida la respuesta de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) \times 100,$$

donde,

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

El procesamiento implica los resultados de la matriz resumida en la tabla 2 que se muestra en el Anexo 1.5. Empíricamente, si  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores de  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

d) Desarrollo de la tercera ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias resultantes del paso anterior, con la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las siguiente competencias con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Considere el número 1 como la más importante.

Se insiste en que no debe dársele la misma ponderación a más de una competencia debido a que ello reduce el poder discriminatorio o de ordenamiento.

Con las respuestas se obtiene la tabla 3 del Anexo 1.5, donde se muestra para cada competencia la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas (competencias) indicada por  $R_j$ . Esta variable permite el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media, como se muestra en la tabla 4 del Anexo 6, calculándose posteriormente el coeficiente de concordancia  $Cc$  para cada competencia, si una o más competencias obtienen el  $Cc < 60\%$ , hay que acudir a la cuarta ronda.

e) Desarrollo de la cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4 (Anexo 1.5) con los resultados obtenidos y se les formula la siguiente pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente, puede mantener o cambiar sus ponderaciones.

Luego se procede a realizar los cálculos del mismo modo que en la tercera ronda. Se concluye cuando todas las competencias alcanzan un  $C_c \geq 60\%$ , lo que indica que hay un adecuado nivel de consenso por lo que se concluye que esas son las competencias para el puesto A.

En el procesamiento estadístico puede emplearse también el coeficiente de concordancia de Kendall W (Marrero Fornaris 2002). Este estadígrafo supera al coeficiente  $C_c$  por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos o jueces, oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total y el valor 0 un desacuerdo total, pudiéndose realizar nuevas rondas si no es alcanzada significación en la concordancia. En el Anexo 1.6 se explica la utilización del estadígrafo Kendall W para la determinación de competencias por el método de expertos.

El perfil de competencias respecto al contenido de trabajo se define por argumentos técnicos, quedando integrados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño exitoso en el puesto.

➤ Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real).

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real.

El análisis por área y por persona de las funciones que no tienen un cumplimiento exitoso constituye un punto de partida para la detección de necesidades funcionales, constituyendo el perfil de competencias del puesto o cargo la base a tomar como referencia en este análisis.

El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como la evaluación del potencial, entre otros, constituyen referencias para la detección de necesidades formativas individuales.

Para determinar el estado real de las competencias se emplean varias técnicas como son: entrevistas al jefe inmediato superior, colegas, la revisión de documentos (evaluaciones del desempeño), cuestionarios de Determinación de Necesidades de Formación (DNF) para obreros (Anexo 1.7) y dirigentes (Anexo 1.8 y 1.9), opinión de clientes, entre otras. La integración de estas técnicas permite un análisis más objetivo con la finalidad de detectar necesidades en los diferentes niveles.

➤ Priorización de las necesidades formativas y confección de la matriz.

Se deben definir las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales y la priorización para cada área, acorde a los criterios de prioridad establecidos por la instalación. Los resultados se resumen en la matriz de necesidades de formación que se representa en el Anexo 1.10.

### III.3- Definición de los objetivos formativos.

Los objetivos generales se corresponden con las estrategias seleccionadas al finalizar la fase III.1 para este plan anual de formación, aquí se precisan los objetivos específicos.

El objetivo formativo responde a las necesidades detectadas y comprende lo que el “alumno” será capaz de hacer al finalizar la acción de formación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

Para formular los objetivos se recomienda lo siguiente:

- ✓ Enunciar la acción principal a realizar, describiéndola con verbos que expresan acciones observables.
- ✓ Expresar la acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende.

Los objetivos formativos deben ser claros, unitarios, concretos y alcanzables.

### III.4- Concreción de programas y acciones formativas.

Partiendo de los objetivos las instalaciones diseñarán los programas de formación.

Para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las especificidades de los

requerimientos formativos y los sistemas de trabajo de las instalaciones hoteleras estudiadas, se propone agruparlos en:

- ✓ Programas de ingreso: Se ofrece a los nuevos empleados conocimientos de la empresa, del marco de relaciones laborales, de la seguridad e higiene ocupacional, de las instalaciones de trabajo, así como sobre los contenidos del puesto. Este programa se solapa con la fase de incorporación y acogida del proceso de selección de personal.
- ✓ Programa de perfeccionamiento y reciclaje: Profundización en los conocimientos propios del puesto de trabajo e incluso de una familia ocupacional. Adaptación a cambios tecnológicos, técnicos y organizacionales, que incluyen: actualización, readaptación de contenido y (o) técnicas (por evolución o cambio del puesto).
- ✓ Programa de polivalencia: Desarrollo horizontal mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto aún sin ser propias de él, así como desarrollo generalista que se concreta en rutas de formación dentro de una misma ocupación.
- ✓ Programa de desarrollo de directivo: Formación para llevar a cabo funciones de dirección de grupos de personas y gestión de objetivos.
- ✓ Programa de Idiomas: Para cubrir necesidades de conocimientos de idioma que requiere el personal en diferentes puestos.
- ✓ Programas complementarios:
  - Seguridad: Incide en el desarrollo de los sistemas de seguridad de los diferentes puestos de trabajo.
  - Informática: Utilizar programas de computación como instrumentos de trabajo que permite un mejor desarrollo del puesto.
  - Otros: Se definen acorde a necesidades específicas de la instalación.

Cada programa se concreta en varias acciones formativas que la instalación debe definir partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales, el profesorado, entre otros. Las acciones formativas representan el máximo grado de especificidad.

Para resumir el plan anual de formación se propone el modelo mostrado en el Anexo 1.11.

### III.5- Presupuestación del plan anual de formación.

Incluye esencialmente los costos siguientes:

- ✓ Materiales.
- ✓ Locales e instalaciones.
- ✓ Medios.
- ✓ Salario de profesores contratados.
- ✓ Incremento salarial para entrenadores propios.
- ✓ Transportación.
- ✓ Alimentación.
- ✓ Hospedaje.
- ✓ Otros.

Es conveniente valorar el costo originado por el trabajo no realizado.

### Etapa IV: Organización y ejecución de la formación

Objetivo: Organizar y ejecutar los programas y acciones previstas en el plan de formación.

#### IV.1- Definición de peculiaridades organizativas.

Se establece 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.

#### IV.2- Localización y acondicionamiento de la infraestructura.

Se garantizan locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, la documentación y su reproducción, elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso.

#### IV.3- Organización temporal de las acciones formativas.

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.

#### IV.4- Ejecución de la formación.

Desarrollar las diferentes acciones formativas que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de formación-acción (Marrero Fornaris 2002).

#### Etapa V: Evaluación y seguimiento de la formación

Objetivo: Evaluar la gestión de la formación en la instalación para comprobar si se obtienen los resultados esperados.

Debe destacarse que esta etapa no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo formativo, ya que la evaluación es sistemática, de ahí la retroalimentación a diferentes etapas y fases del proceso que permite la corrección de desviaciones.

V.1- Determinación, análisis y evaluación de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia de la formación.

- Indicadores de Efectividad: Indicadores que permiten medir como se cumple lo establecido en el plan de formación en cuanto a acciones formativas, participantes y otros.
- Indicadores de Eficacia: Indicadores que permiten medir como la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de sus clientes: Clientes internos (personal), la propia organización y los clientes externos. Estos indicadores se asocian fundamentalmente al cumplimiento de los objetivos, lo que se manifiesta en diferentes niveles.
- Indicadores de Eficiencia: Indicadores que permiten medir como se utilizan los recursos asignados a la formación.

Para cada grupo se definieron los indicadores que lo integran, su expresión de cálculo, objetivo, sistema de recopilación y procesamiento de la información, niveles de referencia, periodicidad y responsabilidad (Marrero Fornaris 2002) Los niveles de referencia fueron definidos aplicando método de expertos (Marrero Fornaris 2002). Un resumen de los indicadores propuestos por cada grupo, con las expresiones de cálculo según corresponden, se muestra en el Anexo 1.12.

- Indicadores de efectividad:

### 1- Nivel de Cumplimiento de Acciones Formativas (NCAF):

$$\text{NCAF} = (\text{AFP} / \text{AFR}) \times 100 \quad (2.1)$$

donde:

AFP: Acciones Formativas Planificadas.

AFR: Acciones Formativas Reales.

Objetivo: Mostrar el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de formación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: En el área de RR. HH. se obtiene la información del plan de formación y el control de cumplimiento de dicho plan, se determinan los totales correspondientes a acciones formativas plan y real respectivamente y se aplica la expresión de cálculo 2.1. Si es conveniente, se hace un desglose del indicador en los diferentes tipos de programas o de acciones formativas: entrenamientos, cursos de superación, cursos de posgrado, diplomados, especialidades, maestrías, actividades dinámicas y otras, lo que permite especificar en caso de incumplimientos.

Niveles de referencia: El indicador por lo general debe tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% ó más. (Siempre que sea factible)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente por el responsable de formación del área de RR. HH. de la instalación.

### 2- Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP):

$$\text{NCP} = (\text{PR} / \text{PP}) \times 100 \quad (2.2)$$

donde:

PR: Participantes Reales.

PP: Participantes Planificados.

Objetivo: Mostrar el porcentaje del personal que participa en la formación con respecto a los previstos a participar.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: En el área de RR. HH. se obtiene la información del plan de formación y el control de cumplimiento de dicho plan, determinando los participantes planificados y su comportamiento real respectivamente, se aplica la expresión de cálculo 2.2. Si es conveniente, se hace un desglose del indicador en los diferentes tipos de programas o de acciones formativas, lo que permite especificar en caso de incumplimientos.

Niveles de referencia: Igual al indicador anterior

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente por el responsable de formación del área de RR. HH. de la instalación.

3- Nivel de Participación en la Formación (NPF):

$$NPF = (PR / Tt) \times 100 \quad (2.3)$$

donde:

PR: Participantes Reales.

Tt: Total de trabajadores.

Objetivo: Mostrar el porcentaje del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: En el área de RR. HH. se obtiene la información de los participantes reales (del informe de control de cumplimiento del plan) y del total de trabajadores de la plantilla, aplicándose la expresión de cálculo 2.3. Su tendencia debe ser a acercarse al 100%, lo que indica que la formación a nivel individual es integral, o sea abarca a la totalidad de los trabajadores.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

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%.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente por el responsable de formación del área de RR. HH. de la instalación.

➤ Indicadores de Eficacia:

## 1- Perspectivas de Capacitación:

### a) Frecuencia Relativa de las Perspectivas en Ascenso (FRPA):

$$FRPA = (A / T) \times 100 \quad (2.4)$$

donde:

A: Perspectivas de formación positivas.

T : Total de respuestas (positivas y negativas).

### b) La Moda refleja el escalón más veces marcado, permite obtener el indicador diferenciado Moda con Perspectivas en Ascenso (Mo-A).

Objetivo: Mostrar la percepción que tiene el personal acerca de las posibilidades de formación que les brinda la instalación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se aplica la encuesta de perspectiva, referenciada en la etapa de diagnóstico y mostrada en el Anexo 1.4. La Frecuencia Relativa de las Perspectivas en Ascenso se calcula mediante la fórmula 2.4 e indica el porcentaje que representan las respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso) del total de respuestas, siendo la Moda con Perspectiva en Ascenso el escalón positivo más veces marcado.

Es conveniente realizar el estudio por separado a trabajadores y directivos. Pueden calcularse otros indicadores como el coeficiente de perspectiva, la frecuencia relativa de las perspectivas para cada escalón y la Moda con Perspectiva en Descenso (Marrero Fornaris 2002).

Niveles de referencia: La FRPA puede tomar valores entre 0 y 100%. Se definieron los niveles de referencia siguientes:

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%.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina con una periodicidad anual, por el responsable de la formación del área de RR. HH., con el apoyo de los directivos de cada área.

## 2- Nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec):

$$NsFrec = (S + AS) / T \quad (2.5)$$

donde:

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones formativas recibidas, lo cual incide en la motivación por la formación y constituye un punto de partida importante para lograr los resultados previstos.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza una encuesta de satisfacción de los participantes, un ejemplo tipo se muestra en el Anexo 1.13. Se determina la cantidad de marcas en cada intervalo de valoración y se aplica la expresión de cálculo 2.5. La información procesada puede ser tomada como referencia además para perfeccionar la dosificación de los contenidos, medios y métodos de enseñanza, actuación del instructor o profesor, aspectos organizativos y otros elementos.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100%, definiéndose los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada acción formativa se aplica la encuesta por el profesor o monitor para la retroalimentación, informando al responsable de formación del staff, quien es el responsable del cálculo del indicador, sobre la base de una muestra representativa, con una periodicidad trimestral.

3- Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado (NsDprof):

$$\text{NsDprof} = (S + AS) / T \quad (2.6)$$

donde:

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción del personal con el desarrollo profesional logrado, lo que incide en el nivel de motivación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para obtener la información se aplica la encuesta mostrada en el Anexo 1.14. Se determina la

cantidad de marcas en cada nivel de la escala, aplicándose la expresión de cálculo 2.6. Es conveniente complementar con entrevistas.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100%, se definen los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente por el responsable de formación del staff, teniendo en cuenta que la formación es una inversión cuyos resultados, como el que se analiza en este indicador, se logran a mediano y largo plazo.

4- Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl):

$$\text{Napl} = (\text{S} + \text{AS}) / \text{T}, \quad \text{donde:} \quad (2.7)$$

S: Total de respuestas Satisfactorias.

AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.

T: Total de respuestas.

Objetivo: Determinar el nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se valora el resultado de indicadores del área, así como de la evaluación individual del desempeño. Se recoge el criterio de la persona que recibió la formación, del jefe inmediato, de colegas y clientes, mediante entrevistas y encuestas. En el Anexo 1.15 se muestra una encuesta tipo para los formandos. Se aplica la expresión 2.7, cuyos resultados se complementan con los restantes criterios.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, definiéndose los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Este indicador se calcula posterior a la acción formativa una vez transcurrido un tiempo prudencial, que pueden ser aproximadamente seis meses, aunque varía acorde a las características de la acción formativa. Es responsabilidad del jefe directo con la asesoría metodológica del responsable de formación.

5- Nivel de Competencias (NCo).

a) Nivel de Competencias del trabajador i (NCo ti):

$$\text{NCo ti} = (\text{Co r ti} / \text{TCo pj}) \times 100 \quad (2.8)$$

donde:

Co r ti: Competencias reales del trabajador i.

TCo pj: Total de Competencias del puesto j.

b) Nivel de Competencias del puesto j (NCo pj):

$$NCo pj = [\Sigma (Co r tij) / (TCo pj \times Tt ij)] \times 100 \quad (2.9)$$

donde:

$\Sigma (Co r tij)$ : Sumatoria de las Competencias reales de cada trabajador i del puesto j.

TCo pj: Total de Competencias del puesto j.

Tt ij: Total de trabajadores i del puesto j.

c) Nivel de Competencias Promedio del Area K (NCoPrAk):

$$NCoPrAk = \Sigma (NCo pjAk) / T pjAk \times 100 \quad (2.10)$$

donde:

$\Sigma (NCo pjAk)$ : Sumatoria del nivel de Competencias de cada puesto j del área k.

T pjAk: Total de puestos j del Area k.

d) Nivel de Competencias Promedio de la Organización (NCoPrO):

$$NCoPrO = \Sigma (NCoPr Ak) / T Ak \times 100 \quad (2.11)$$

donde:

$\Sigma NCoPrAk$ : Sumatoria del nivel de Competencias Promedio de cada área k de la organización.

T Ak: Total de Areas k de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias que debe poseer en el puesto, así como el nivel de competencias que se alcanza en el puesto y los valores promedio para cada área y la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de los perfiles de competencia de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores en ese puesto. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador, que se puede complementar con una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de competencias reales que posee. Luego se aplica la expresión de

cálculo 2.8 obteniéndose el indicador para cada trabajador (a). A nivel de puesto se hace el cálculo cuando hay más de un trabajador en el mismo teniendo en cuenta además de los parámetros anteriores, el total de trabajadores del puesto, se aplica la expresión de cálculo 2.9. Si es un puesto con un solo trabajador, el valor para el puesto (b) coincide con el anterior (a).

A nivel de área (c) se calcula un valor promedio en base a los resultados obtenidos en cada puesto de dicha área, mediante la fórmula 2.10 y se procede de forma similar, utilizando la fórmula 2.11 para la organización en general (d), tomando entonces como referencia los resultados de cada área.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador, puesto y área, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

6- Tasa de Polivalencia:

a) Tasa de polivalencia del trabajador i (TPOLti )

$$TPOLti = (\text{ProcDomti} / T\text{procAk}) \times 100, \quad (2.12)$$

donde:

ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i.

TprocAk: Total de procesos del Area K.

b) Tasa de polivalencia del puesto j (TPOLpj )

$$TPOLpj = [\sum (\text{ProcDomtij}) / (T\text{procAk} \times T\text{tij})] \times 100, \quad (2.13)$$

donde:

$\sum (\text{ProcDomtij})$ : Sumatoria de los Procesos que domina cada trabajador i del puesto j.

TprocAk: Total de procesos del Area K.

Ttij = Total de Trabajadores i del puesto j.

c) Tasa de polivalencia del Area k (TPOLAk )

$$TPOLAk = [\sum (\text{ProcDomtik}) / (T\text{procAk} \times T\text{tik})] \times 100, \quad (2.14)$$

donde:

$\Sigma$  (ProcDomtik): Sumatoria de los Procesos que domina cada trabajador  $i$  del área  $k$ .

$T_{procAk}$ : Total de procesos del Area  $K$ .

$T_{tik}$  = Total de Trabajadores  $i$  del área  $k$ .

d) Tasa de polivalencia Promedio de la Organización (TPOlprO )

$$TPOlprO = (\Sigma TPOlAk / TAk) \times 100, \quad (2.15)$$

donde:

$\Sigma TPOlAk$ : Sumatoria de las Tasa de polivalencia de cada Area  $k$  de la Organización.

$TAk$ : Total de Areas  $K$  de la organización.

Objetivo: Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora, y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada puesto y área; así como los valores promedio de este indicador para la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área se determinan los procesos básicos que se desarrollan en el área. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador o de una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de procesos que domina. Luego se aplica la expresión de cálculo 2.12, obteniéndose el indicador para cada trabajador (a). A nivel de puesto se hace el cálculo cuando hay más de un trabajador en el mismo, teniendo en cuenta además de los parámetros anteriores, el total de trabajadores del puesto, aplicándose la fórmula 2.13. Si es un puesto con un solo trabajador, el valor para el puesto (b) coincide con el anterior (a).

A nivel de área se calcula de forma similar sobre la base del total de trabajadores del área , mediante la fórmula 2.14 y a nivel de organización se calcula un valor promedio (d) en base a los resultados obtenidos en cada área, según la fórmula 2.15.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador, puesto y área, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

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

$$NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100, \quad (2.16)$$

donde:

B: Cantidad de trabajadores con evaluación de Bien.

O: Cantidad de trabajadores con evaluación de Optimo.

Tt: Total de Trabajadores.

Objetivo: Valorar el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño antes y después de la acción formativa y se aplica la expresión de cálculo 2.16. Esto se complementa con entrevistas al jefe directo y otros para precisar cuál ha sido la incidencia real de la formación.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100%, se definen los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se calcula anualmente por el responsable de formación, con el apoyo de los jefes directos.

8- Indicador satisfacción del cliente (Iscl):

$$Iscl = \sum_{e=1}^e (We \times VAe), \quad (2.17)$$

donde:

We: Peso del atributo esencial e.

VAe: Valoración del atributo esencial e.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido en la instalación, valorando la incidencia de la formación en su mejoramiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la aplicación del procedimiento metodológico para medir satisfacción del cliente (Noda, 1998), utilizando la expresión 2.17. La determinación de la importancia de los atributos se hace a partir de una secuencia de a pares, la información es recogida a partir de un triángulo de Fuller para comparaciones pareadas, donde además de marcar el atributo que se considere más importante, se pide evaluar la intensidad de la importancia, esta información se procesa mediante el procedimiento ELECTRE y con los pesos de cada atributo se crea una matriz cuadrada (matriz de Saaty). Esta matriz permite analizar el grado de preferencia de cada uno de los atributos, a partir del número de veces que fue preferido, así como la intensidad de preferencia, ambos aspectos se reflejan en el peso concedido a cada atributo ( $W_e$ ) que se calcula a partir del procesamiento de dicha matriz.

Una vez calculado el indicador, el procedimiento referenciado incluye el análisis de los factores y causas que determinan ese resultado. Estos factores son los siguientes: querer mejorar, poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué) y actuar en consecuencia, donde se profundiza para precisar la incidencia de la formación. Se complementa además con el análisis de las quejas de clientes.

Se calcula el indicador antes y después de la formación y se valora su evolución.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 5, se definen los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido.

Periodicidad y responsabilidad: Se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de relaciones públicas.

9- Indicadores económicos de la organización.

- ✓ Productividad.
- ✓ Ingresos.
- ✓ Costos.
- ✓ Ganancia.

- ✓ Costo por peso.
- ✓ Utilidades.

Objetivo: Mostrar la evolución de los indicadores de resultados de la instalación, valorando la incidencia de la formación en su mejoramiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y se profundiza para determinar la incidencia de la formación en dichos resultados.

Niveles de referencia: Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo una evolución favorable.

Periodicidad y responsabilidad: Se calculan anualmente por el área económica y la valoración de la incidencia de la formación se hace por el responsable de la formación en conjunto con los jefes de área.

10- Determinación del perfil de la organización que aprende.

Como se ha planteó en el Capítulo II, el aprendizaje de la organización no es la simple suma del aprendizaje de los individuos que la integran, de ahí la necesidad de complementar el análisis de los indicadores con la valoración de como se manifiesta la tendencia de la organización que aprende o Learning Organization.

Objetivo: Mostrar la evolución de la tendencia de la organización que aprende en la instalación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se aplica la encuesta mostrada en el Anexo 1.4 y se obtiene el Perfil de la organización que aprende, analizándose su evolución con respecto al perfil obtenido inicialmente en el diagnóstico.

Niveles de referencia: Los resultados obtenidos en los elementos del perfil deben mejorar respecto a la posición inicial obtenida en el diagnóstico, acercándose a la valoración de “siempre” en la escala definida. Teniendo en cuenta que esta concepción es de aplicación paulatina, se recomienda definir estados deseados que van variando con el tiempo, acorde a las posibilidades concretas.

Periodicidad y responsabilidad: Esta evolución se aprecia mejor a largo plazo ya que implica cambios asociados a la cultura organizacional. Para una valoración más precisa se recomienda cada cuatro años, aunque se pueden hacer cortes

parciales a los fines de regulación de desviaciones. El responsable de formación es el encargado de evaluar este aspecto, con la participación de los directivos.

➤ Indicadores de Eficiencia:

1- Nivel de ejecución del presupuesto de formación (NePres).

$$\text{NePres} = (\text{CFr} / \text{PresFplan}) \times 100, \quad (2.18)$$

donde:

CFr: Costo de Formación real.

PresFplan: Presupuesto de Formación planificado.

Objetivo: Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la formación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y se aplica la expresión de cálculo 2.18. Se valora el comportamiento real del presupuesto destinado a la formación.

Niveles de referencia: La tendencia de este indicador debe ser al 100% si se ha elaborado el presupuesto sobre bases objetivas. Si se obtienen valores inferiores o superiores, se profundizará en las causas para valorar si realmente se justifica la variación. En caso de ser inferior que sea sobre la base de una mejor utilización de los recursos asignados sin afectar los objetivos previstos, si es superior debe estar debidamente fundamentado. Se valora además que como filosofía la formación debe enfocarse como inversión y no como gasto, sin descuidar la racionalidad en el empleo de los recursos. Los niveles de referencia generales definidos, aunque son flexibles acorde al análisis realizado, son los siguientes:

Deficiente (D): Menos del 80%.

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 99,9%.

Altamente Satisfactorio (AS): 100% ó más. (Siempre que sea factible)

Periodicidad y responsabilidad: Se calculan anualmente por el área económica y el análisis lo centra el responsable de la formación en conjunto con los jefes de área.

2- Gasto de Formación por peso de Ingreso (GFI):

$$\text{GFI} = \text{CFr} / \text{Ir}, \quad (2.19)$$

donde:

CFr: Costo de Formación real.

Ir: Ingresos reales.

Objetivo: Mostrar cuanto se gasta por concepto de formación por cada peso de ingreso que se obtiene en la instalación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información se obtiene del área económica y se aplica la fórmula de cálculo 2.19 para los valores reales, es conveniente hacer el cálculo también para los valores planificados, analizándose el comportamiento real acorde a lo previsto.

Niveles de referencia: El valor real debe corresponderse con lo planificado y en caso de variaciones deben analizarse las causas, debe tenerse en cuenta además que la formación en muchos casos genera resultados a mediano y largo plazo. Según el resultado del análisis se evaluará el indicador en las mismas categorías evaluativas empleadas.

Periodicidad y responsabilidad: Anualmente por el responsable de formación con el apoyo del área económica y los jefes de áreas.

3- Proporción de los gastos de formación dentro de los costos totales (GFCT):

$$GFCT = (CFr / CTr) \times 100, \quad (2.20)$$

donde:

CFr: Costo de Formación real.

CTr: Costos Totales reales

Objetivo: Mostrar cual es la proporción de los gastos por concepto de formación dentro de los costos totales de la instalación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información se obtiene del área económica y se aplica la fórmula de cálculo 2.20 para los valores reales, es conveniente hacer el cálculo también para los valores planificados, analizándose el comportamiento real acorde a lo previsto.

Niveles de referencia: El valor real debe corresponderse con lo planificado y en caso de variaciones deben analizarse las causas, si disminuye que sea por mejor utilización de los recursos asignados sin afectar los objetivos previstos, si aumenta

se analizan las causas. Según el resultado del análisis se evaluará el indicador en las mismas categorías evaluativas empleadas.

Periodicidad y responsabilidad: Anualmente por el responsable de formación con el apoyo del área económica y los jefes de áreas.

V.2- Evaluación general de los resultados obtenidos.

Una vez determinados los indicadores, se realiza la evaluación de cada uno de los grupos y la global, empleándose los mismos niveles o categorías evaluativas: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Aceptable y Deficiente. Para ello se toma en consideración lo siguiente:

- Indicadores de Efectividad: Su evaluación es la mínima obtenida por alguno de sus indicadores.
- Indicadores de Eficacia: El grupo alcanza la evaluación entre las menores obtenidas por uno o varios de los indicadores, siempre y cuando quede por debajo de dicha evaluación un solo indicador en el nivel inmediato inferior.
- Indicadores de Eficiencia: Alcanza la evaluación mínima obtenida por alguno de sus indicadores.

La evaluación general se determina por la mínima evaluación obtenida en alguno de los tres grupos. Para enriquecerla se realizan las valoraciones cualitativas necesarias, teniendo en cuenta que los efectos de la formación son muy amplios.

V.3 - Seguimiento de la Formación.

Garantiza el carácter cíclico al posibilitar la identificación de nuevas necesidades, de ahí que la evaluación entra en interfase con la etapa de diagnóstico. La fase de seguimiento es de gran importancia al permitir que el proceso de formación sea asumido con un enfoque de mejora continua, donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente en todos los niveles, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden.

## **ANEXO 1.1**

### **ENTREVISTA PARA VALORAR LA PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN**

(Marrero 2002)

#### **GUIA PARA LA ENTREVISTA**

1. ¿Se hace alguna clase de previsión sobre las necesidades de formación de la instalación y de sus recursos humanos?
2. ¿Con qué horizonte temporal?
3. ¿Se hace de forma permanente o esporádica?
4. ¿Qué información se analiza para orientarse en las previsiones sobre necesidades de formación?
5. ¿Qué métodos y técnicas se utilizan para realizar estas previsiones?
6. ¿Qué categorías ocupacionales o grupos se tienen en cuenta al hacer estas previsiones?
7. ¿Se tienen en cuenta al realizar estas previsiones informaciones sobre el rendimiento, potencial y otros aspectos de las competencias del personal?
8. ¿Se tienen los perfiles de competencia para cada puesto cargo en la instalación? En caso afirmativo ¿Son utilizados para la detección de necesidades formativas?
9. ¿Qué programas de formación son promovidos en la instalación?
10. ¿Cómo usted valora el nivel de formación de la gerencia y de los trabajadores en su instalación?
11. ¿Podría estimar cuánto gasta la instalación en formación?

## ANEXO 1.2

### CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN (Marrero 2002)

Por favor, analice cuidadosamente cada frase e indique que tan de acuerdo o en desacuerdo está con lo que se dice en ella encerrando en un círculo una de las cruces (+) que aparece en la parte superior.

1. En la instalación existe un plan de capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Totalmente

Totalmente

en desacuerdo

de acuerdo

2. Todos los que trabajamos en la instalación conocemos los objetivos de la capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

3. La empresa está constantemente actualizando mis conocimientos teóricos y prácticos.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

4. La información que mi superior me proporciona con respecto a la política de capacitación es clara.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5. Todos los que trabajamos en la instalación conocemos la misión y objetivos de la misma.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. Los que más necesitan capacitación son los Jefes.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7. Por supuesto que estoy actualizado sobre la tecnología moderna que hay en mi área de trabajo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

8. Los riesgos y condiciones inseguras en mi puesto las conozco y ello me permite evitar accidentes.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

9. Lo más importante del conocimiento que tengo lo he aprendido sobre la marcha.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

10. Los cursos de capacitación son muy buenos, pero lo que se aprende no se puede aplicar.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

11. Me parece que de nada sirve los cursos de capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

12. Siempre que se instala nueva tecnología en mi área se hace todo lo posible para actualizarnos de conocimientos al respecto.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

13. Aquí siempre se sabe que son las necesidades humanas y existe comprensión para satisfacerlo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

14. Conozco perfectamente los procedimientos y conocimientos actuales relacionados con mi puesto de trabajo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

15. Se perfectamente cuales son los parámetros de control de la calidad en mi puesto de trabajo para brindar un mayor servicio.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Las técnicas específicas empleadas en mi puesto de trabajo las domino y aplico eficientemente.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. En cuanto a los conocimientos elementales de mi área no tengo ningún problema.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Conozco las funciones de mi compañero de trabajo en mi área.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Si se ausenta algún compañero de mi área puedo desempeñar sus tareas sin problemas.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. La práctica si es importante pero siempre se necesita de los conocimientos teóricos.

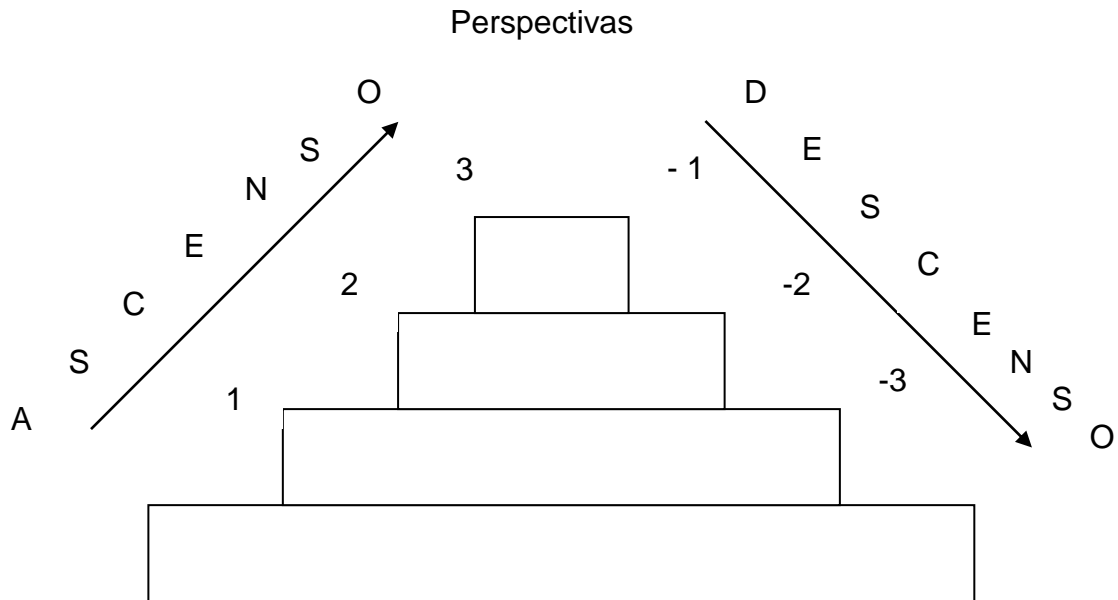
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### ANEXO 1.3

#### ENCUESTA DE PERSPECTIVA (Marrero 2002)

Marque con el símbolo "F" el escalón donde están sus perspectivas asociadas a las posibilidades que le brinda para su formación la instalación donde labora.



## ANEXO 1.4

### LA PRUEBA DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE (Marrero 2002)

Encuesta (marque X) Siempre Con frecuencia A veces Rara vez

Nunca

1. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes

para atenderlas.

=====

2. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.

=====

3. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

=====

4. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.

=====

5. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.

=====

6. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje

=====

7. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.

\_\_\_\_\_

8. La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.

\_\_\_\_\_

## ANEXO 1.5

### UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTOS EN LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS. TABLAS (Marrero Fornaris 2002)

Competencia ( C )	E1	E2	E3	... E9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(...)				
17	X	X	X	-

X: C relacionada por el experto

-: C no relacionada por el experto

**Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)**

Competencia	E1	E2	E3	...E9	Cc (%)
1					
2					
3			N	N	N
(...)					
8	N	N			

Tabla 2. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

**Cc ≥ 60%**

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
1										
2										
(..)										
8										

**Tabla 3. Ponderaciones de los expertos**

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1			
2			
(..)			
8			

Tabla 4. Orden de importancia de las competencias

## ANEXO 1.6

### ESTADÍGRAFO KENDALL W PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS POR EL MÉTODO DE EXPERTOS (Marrero Fornaris 2002)

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

donde,

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces (expertos).

N: número de factores ordenados (competencias).

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, obteniéndose así:

$$T = \sum (t^3 - t) / 12$$

t : número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado.

Algoritmo a utilizar:

1. Determinar N (número de factores) y K (números de jueces que asignaron rangos o ponderaciones). Ordenándose los rangos observados en una tabla  $K * N$ .
2. Para cada factor, se determina  $R_j$  (la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces).
3. Se determina la media de las  $R_j$ . Se expresa cada  $R_j$  como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S.
4. Se procede al cálculo de W, mediante el uso del modelo referido.
5. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N:
  - a) Si  $N \leq 7$ , la tabla R contiene valores críticos de S para significación de W en los niveles de 0,05 y 0,01.

b) Si  $N > 7$ , se calcula  $X^2$  según la expresión:

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

La significación para  $df = N - 1$  se prueba en la tabla C.

Las tablas R y C se muestran en Siegel (1974) y Cuesta (1990).

Después de hallado  $W$ , se necesita determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, por lo cual se plantea  $H_0 : p = 0$  y  $H_1 : p > 0$ .

Si  $X^2$  calculada  $\geq X^2$  teórica se rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$ , concluyéndose que la concordancia entre los jueces es significativamente distinta de cero.

## ANEXO 1.7

### ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES (Adaptado Marrero 2002)

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Nivel escolar: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

1.- ¿Ha recibido cursos relacionados con el puesto de trabajo que desempeña actualmente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2.- Para el desempeño de su trabajo usted debe poseer diversos conocimientos y cualidades que se relacionan a continuación. Ubique los mismos en el rango que usted considera que los posee actualmente.

	Intervalo		
	Elementales	Medio	Amplio
Servicios gastronómicos.	_____	_____	_____
Idioma	_____	_____	_____
Normas de conducta, cortesía y buen trato.	_____	_____	_____
Normas de higiene, manipulación y conservación de alimentos.	_____	_____	_____
Normas de elaboración de alimentos	_____	_____	_____
	Intervalo		
Creativo.	_____	_____	_____
Buena apariencia personal.	_____	_____	_____
Observador.	_____	_____	_____
Adaptabilidad.	_____	_____	_____
Amable.	_____	_____	_____
Dinámico, operativo.	_____	_____	_____
Crítico y Autocrítico.	_____	_____	_____
Buena Memoria.	_____	_____	_____

Comunicativo.

\_\_\_\_\_

Sentido de la organización.

\_\_\_\_\_

Fluidez verbal.

\_\_\_\_\_

Inteligente, capaz.

\_\_\_\_\_

3.- Mencione otros conocimientos y cualidades que son necesarias para ser competente y tener un mejor desempeño en su trabajo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué problemas dificultan el trabajo en su área que pueden ser resueltos por la vía de capacitación?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 1.8

### ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS (Adaptado Marrero 2002)

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_.

Antigüedad en el Cargo que ocupa actualmente \_\_\_\_\_.

Experiencia en Cargos de Dirección \_\_\_\_\_

Tiempo en la Actividad de Servicios \_\_\_\_\_

1. - Para el desempeño de su trabajo usted debe poseer diversas competencias.

Ubique los elementos que se relacionan a continuación en el rango que usted considera que los posee actualmente y en el caso de las áreas de conocimientos marque la prioridad en función de sus necesidades.

Conocimientos	INTERVALO				
	Elementales	Medio			
Amplio					
1 2 3 4 5					
+-----+ Protección contra incendio					
+-----+ Idioma.					
+-----+ Normas de conducta cortesía, y buen trato.					
+-----+ Dominio de sistemas contables					
+-----+ Protección contra incendio					
+-----+ Técnicas de dirección.					
+-----+ Organización del trabajo.					
+-----+ Panorama de la Cultura.					
+-----+					

Competencias	INTERVALO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy alta										
- Capacidad directiva										
- Capacidad de solución de problemas										
- Capacidad de organización										
- Orientación al cliente										
- Capacidad comunicativa										
- Capacidad para trabajo en equipo										
- Capacidad para el cambio										
- Autocontrol										
- Confianza y seguridad en las acciones										

3.- Mencione otros conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

4.- ¿Que problemas dificultan el trabajo en su área que pueden ser resueltos por la vía de capacitación?

---

---

## ANEXO 1.9

### TÉCNICAS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE

(Marrero 2002)

#### TEST DE ESTILO

Piense en como Usted es en relación con la dirección de sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 12 pares de oraciones que describen lo que usted hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cual se ajusta mejor, marcando con una X la casilla que corresponda.

1. En el plano personal me relaciono estrechamente con mis subordinados mostrándome afable, comprensivo, creo que esto indica un buen jefe.\_\_\_\_\_

A través del trabajo colectivo mis subordinados elaboran los objetivos de trabajo acorde a las dificultades existentes.\_\_\_\_\_

2. El rendimiento social por resultados de su trabajo es uno de los factores más importantes para obtener altos rendimientos en el mismo.\_\_\_\_\_

Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona sobre su trabajo, más controles son necesarios realizar.\_\_\_\_\_

3. No es mi interés primario establecer relaciones personales como en lograr que mis subordinados sigan mi ejemplo.\_\_\_\_\_

Estoy constantemente preocupado por lograr altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos con tareas retadoras.\_\_\_\_\_

4. Controlar sistemáticamente los objetivos propuestos no es aconsejable cuando se trata de un colectivo de confianza.\_\_\_\_\_

Las personas por lo general son inclinadas a realizar la menor cantidad posible.\_\_\_\_\_

5. Mis niveles de ejecución son altos y siento poca simpatía por quienes muestran un bajo nivel de ejecución de un plan.\_\_\_\_\_

Ante una dificultad que se presente en el cumplimiento del trabajo prefiero que el colectivo reflexione y sancione al negligente.\_\_\_\_\_

6. El prestigio del Jefe Superior crece si admite ante el señalamiento de sus subordinados que tomó una decisión equivocada.\_\_\_\_\_

Si usted le da a la gente suficiente dinero no se preocuparán por cosas tan intangibles como responsabilidad y reconocimiento.\_\_\_\_\_





## ANEXO 1.12

### RESUMEN DE LOS INDICADORES PROPUESTOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN (Marrero Fornaris 2002).

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
Indicadores de Efectividad		
1- Nivel de Cumplimiento de Acciones Formativas (NCAF)	$\text{NCAF} = (\text{AFP} / \text{AFR}) \times 100$ <p>(2.1)</p> <p>donde:                      AFP: Acciones Formativas Planificadas.                      AFR: Acciones Formativas Reales.</p>	Mostrar el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de formación.
2- Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP)	$\text{NCP} = (\text{PR} / \text{PP}) \times 100$ <p>(2.2)</p> <p>donde:                      PR: Participantes Reales.                      PP: Participantes Planificados.</p>	Mostrar el porciento del personal que participa en la formación con respecto a los previstos a participar.
3- Nivel de Participación en la Formación (NPF)	$\text{NPF} = (\text{PR} / \text{Tt}) \times 100$ <p>(2.3)</p> <p>donde:                      PR: Participantes Reales.                      Tt: Total de trabajadores.</p>	Mostrar el porcentaje del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores.
Indicadores de Eficacia		

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
1- Perspectivas de Capacitación	<p>Frecuencia Relativa de las Perspectivas en Ascenso (FRPA)</p> $FRPA = (A / T) \times 100$ <p><b>(2.4)</b></p> <p>donde:</p> <p>A: Perspectivas de formación positivas.</p> <p>T : Total de respuestas (positivas y negativas).</p> <p>La Moda refleja el escalón más veces marcado, permite obtener el indicador diferenciado Moda con Perspectivas en Ascenso (Mo-A).</p>	Mostrar la percepción que tiene el personal acerca de las posibilidades de formación que les brinda la instalación.
2- Nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec)	$NsFrec = (S + AS) / T$ <p><b>(2.5)</b></p> <p>donde:</p> <p>S: Total de respuestas Satisfactorias.</p> <p>AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias.</p> <p>T: Total de respuestas</p>	Determinar el nivel de satisfacción de los participantes con las acciones formativas recibidas, lo cual incide en la motivación por la formación y constituye un punto de partida importante para lograr los resultados previstos.
3- Nivel de satisfacción con	$NsDprof = (S + AS) / T$ <p><b>(2.6)</b></p>	Determinar el grado de satisfacción del personal con el desarrollo profesional

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
el desarrollo profesional logrado (NsDprof)	donde: S: Total de respuestas Satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas.	logrado, lo que incide en el nivel de motivación.
4- Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)	$Napl = (S + AS) / T, \text{ donde:}$ (2.7) S: Total de respuestas Satisfactorias. AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias. T: Total de respuestas.	Determinar el nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
5- Nivel de Competencias (NCo) a) Nivel de Competencias del trabajador i (NCo ti) b) Nivel de	$NCo_{ti} = (Co_{r_{ti}} / TCo_{pj}) \times 100, \text{ donde:}$ (2.8) Co r ti: Competencias reales del trabajador i. TCo pj: Total de Competencias del puesto j. $NCo_{pj} = [\sum (Co_{r_{tij}}) / (TCo_{pj} \times Tt_{ij})] \times 100$	Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias que debe poseer en el puesto, así como el nivel de competencias que se alcanza en el puesto y los valores promedio para cada área y la organización.

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
Competencias del puesto j (NCo pj)	(2.9) $\sum (Co r_{ij})$ : Sumatoria de las Competencias reales de cada trabajador i del puesto j. TCo pj: Total de Competencias del puesto j. Tt ij: Total de trabajadores i del puesto j.	
c) Nivel de Competencias Promedio del Area K (NCoPrAk)	$NCoPrAk = \sum (NCo_{pjAk}) / T_{pjAk} \times 100$ , donde: (2. 10) $\sum (NCo_{pjAk})$ : Sumatoria del nivel de Competencias de cada puesto j del área k. T pjAk: Total de puestos j del Area k.	
d) Nivel de Competencias Promedio de la Organización (NCoPrO)	$NCoPrO = \sum (NCoPr_{Ak}) / T_{Ak} \times 100$ (2.11) donde: $\sum NCoPr_{Ak}$ : Sumatoria del nivel de Competencias Promedio de cada área k de la organización. T Ak: Total de Areas k de la organización.	

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
6- Tasa de Polivalencia		
Tasa de polivalencia del trabajador i (TPOLti )	$TPOLti = (ProcDomti / TprocAk) \times 100,$ (2.12) donde: ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i. TprocAk: Total de procesos del Area K.	Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora, y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada puesto y área; así como los valores promedio de este indicador para la organización.
Tasa de polivalencia del puesto j (TPOlpj)	$TPOlpj = [\sum(ProcDomtij) / (TprocAk \times Ttij)] \times 100$ (2.13) donde: $\sum(ProcDomtij)$ : Sumatoria de los Procesos que domina cada trabajador i del puesto j. TprocAk: Total de procesos del Area K. Ttij = Total de Trabajadores i del puesto j.	
c) Tasa de polivalencia del Area k (TPOlAk)	$TPOlAk = [\sum(ProcDomtik) / (TprocAk \times Ttik)] \times 100,$ donde: (2.14) $\sum(ProcDomtik)$ : Sumatoria de los Procesos que	

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
d) Tasa de polivalencia Promedio de la Organización (TPOLprO )	<p>domina cada trabajador i del área k.</p> <p>TprocAk: Total de procesos del Area K.</p> <p>Ttik = Total de Trabajadores i del área k.</p> $TPOLprO = (\sum TPOLAk / TAK) \times 100,$ (2.15) donde: $\sum TPOLAk$ : Sumatoria de las Tasa de polivalencia de cada Area k de la Organización. TAK: Total de Areas K de la organización.	
7- Nivel de calidad de los resultados de la Evaluación del Desempeño (NCED)	$NCED = [\sum (B+O) / Tt] \times 100,$ (2.16) B: Cantidad de trabajadores con evaluación de Bien. O: Cantidad de trabajadores con evaluación de Optimo. Tt: Total de Trabajadores.	Valorar el impacto de la formación en la mejora del desempeño individual mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.
8- Indicador	e	Determinar el nivel de satisfacción del

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
satisfacción del cliente (Iscl)	$Iscl = \sum_{e=1} (We \times VAe), \text{ donde:}$ <p>(2.17)</p> <p>e=1</p> <p>We: Peso del atributo esencial e.</p> <p>VAe: Valoración del atributo esencial e.</p>	cliente con el servicio recibido en la instalación, valorando la incidencia de la formación en su mejoramiento.
9- Indicadores económicos de la organización	Productividad, ingresos, costos, ganancia, costo por peso, utilidades.	Mostrar la evolución de los indicadores de resultados de la instalación, valorando la incidencia de la formación en su mejoramiento.
10- Determinación del perfil de la organización que aprende	Prueba de la organización que aprende (Marrero, adaptado de Garvin et al.(1998)	Mostrar la evolución de la tendencia de la organización que aprende en la instalación.
<b>Indicadores de Eficiencia</b>		
1- Nivel de ejecución del presupuesto de formación (NePres)	$NePres = (CFr / PresFplan) \times 100,$ <p>(2.18)</p> <p>donde:</p> <p>CFr: Costo de Formación real.</p> <p>PresFplan: Presupuesto de Formación</p>	Mostrar el grado de utilización real que se le ha dado a los fondos destinados a la formación.

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
	planificado.	
2- Gasto de Formación por peso de Ingreso (GFI)	$GFI = \frac{CFr}{Ir}$ (2.19) donde: CFr: Costo de Formación real. Ir: Ingresos reales.	Mostrar cuanto se gasta por concepto de formación por cada peso de ingreso que se obtiene en la instalación.
3- Proporción de los gastos de formación dentro de los costos totales (GFCT)	$GFCT = \left( \frac{CFr}{CTr} \right) \times 100,$ (2.20) donde: CFr: Costo de Formación real. CTr: Costos Totales reales	Mostrar cual es la proporción de los gastos por concepto de formación dentro de los costos totales de la instalación.

## ANEXO 1.13

### ENCUESTA TIPO PARA LA EVALUACIÓN DE CURSOS

(Marrero Fornaris 2002)

Curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

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

Deficiente\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_ Satisfactorio\_\_\_\_ Altamente satisfactorio\_\_\_\_

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

	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente satisfactorio
Profesor 1	____	____	____	____
Profesor 2	____	____	____	____

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

	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente satisfactorio
Temario	____	____	____	____
Documentación	____	____	____	____

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

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

Mucho\_\_\_\_ Suficiente \_\_\_\_ Algo \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

5.- Los objetivos eran básicamente los siguientes:

Dominar...

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

Más del 80%\_\_\_\_ 80-50%\_\_\_\_ 50-25% \_\_\_\_ Menos del 25%\_\_\_\_

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

---

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

---

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 1.14

### ENCUESTA PARA VALORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL ALCANZADO (Marrero Fornaris 2002)

Puesto: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

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

La instalación me ofrece posibilidades para superarme continuamente.

Muy poco \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

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

Muy poco \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

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

Muy poco \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

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 \_\_\_\_\_

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 \_\_\_\_\_

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

Muy poco \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

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

Deficiente \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Satisfactorio \_\_\_\_\_

Altamente satisfactorio \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ANEXO 1.15

ENCUESTA PARA VALORAR EL NIVEL DE APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN EL PUESTO (Marrero Fornaris 2002).

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

¿Ha recibido usted acciones de formación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿La formación recibida es de utilidad para desarrollar su trabajo?

No \_\_\_\_\_ En parte \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_

¿Se preocupa su jefe inmediato porque usted aplique lo aprendido en su puesto?

No \_\_\_\_\_ En parte \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_

¿Tiene posibilidades reales de aplicar lo aprendido en el desarrollo de su trabajo?

No \_\_\_\_\_ En parte \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_

Si la respuesta no es afirmativa ¿Cuáles son las causas?

---

---

¿Cómo valora la aplicación que hace de lo aprendido en el puesto o área donde labora?

Deficiente \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Satisfactorio \_\_\_\_\_ Altamente satisfactorio \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna(s) sugerencia(s) para mejorar en este sentido?

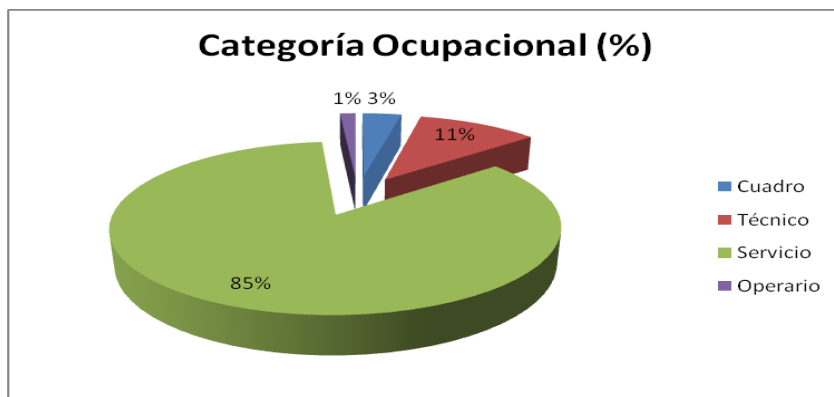
---

---

MUCHAS GRACIAS

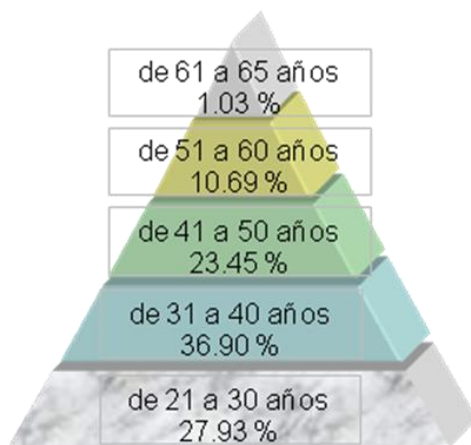
## ANEXO 2

### Composición de la plantilla UEB Servicentros



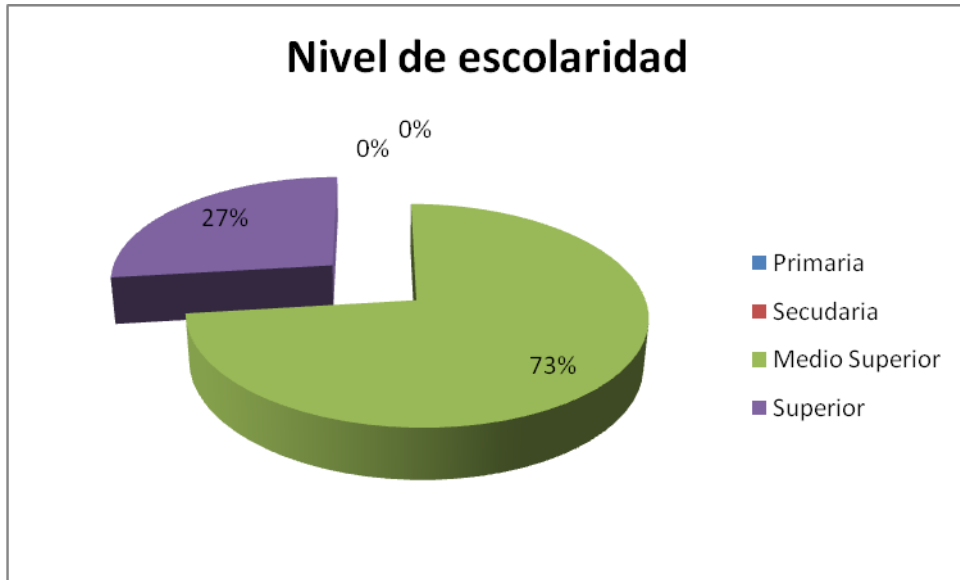
No	Categorías ocupacional	Cantidad	%
1	Cuadro	10	3,45
2	Técnico	31	10,69
3	Servicio	245	84,48
4	Operario	4	1,38

### Por edades



No	Grupo de edades	Cantidad	%
1	21 a 30	81	27,93
2	31 a 40	107	36,90
3	41 a 50	68	23,45
4	51 a 60	31	10,69
5	61 a 65	3	1,03

**ANEXO 2**  
**Composición de la plantilla UEB Servicentros**  
**(Continuación)**



No	Nivel de escolaridad	Cantidad	%
1	Primaria	0	0,00
2	Secundaria	0	0,00
3	Medio Superior	212	73,10
4	Superior	78	26,90

### ANEXO 3

#### Método de experto en la determinación de los conocimientos y delimitación de los principales.

Cargo: Cajero dependiente.

Resultados de la 1ra ronda

No	Conocimientos y habilidades	Expertos (E)								
		E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>
1	Normativas de manejo de combustibles	X	X	X	X		X	X	X	
2	Marcas propias		X	X	X	X	X	X		X
3	Recepción de combustible				X			X	X	
4	Planimetría mercantil		X	X				X	X	X
5	Cartera de productos comercializados	X	X	X			X	X	X	X
6	Control del inventario		X	X	X			X	X	
7	Garantía comercial		X	X			X	X	X	X
8	Operaciones de cajas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Modelaje contable	X	X	X	X		X	X	X	X
10	Operaciones de POS	X	X	X	X			X	X	X
11	Sistemas de protección	X	X	X	X		X	X	X	X
12	Perecederos	X	X	X			X	X	X	X
13	Manual corporativo de identidad	X	X	X	X	X	X	X		X
14	Medidas de protección contra incendios	X	X	X		X		X	X	X
15	Seguridad y salud en el trabajo		X	X	X			X	X	
16	Manual de normas y procedimientos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	Ética empresarial		X	X			X	X		



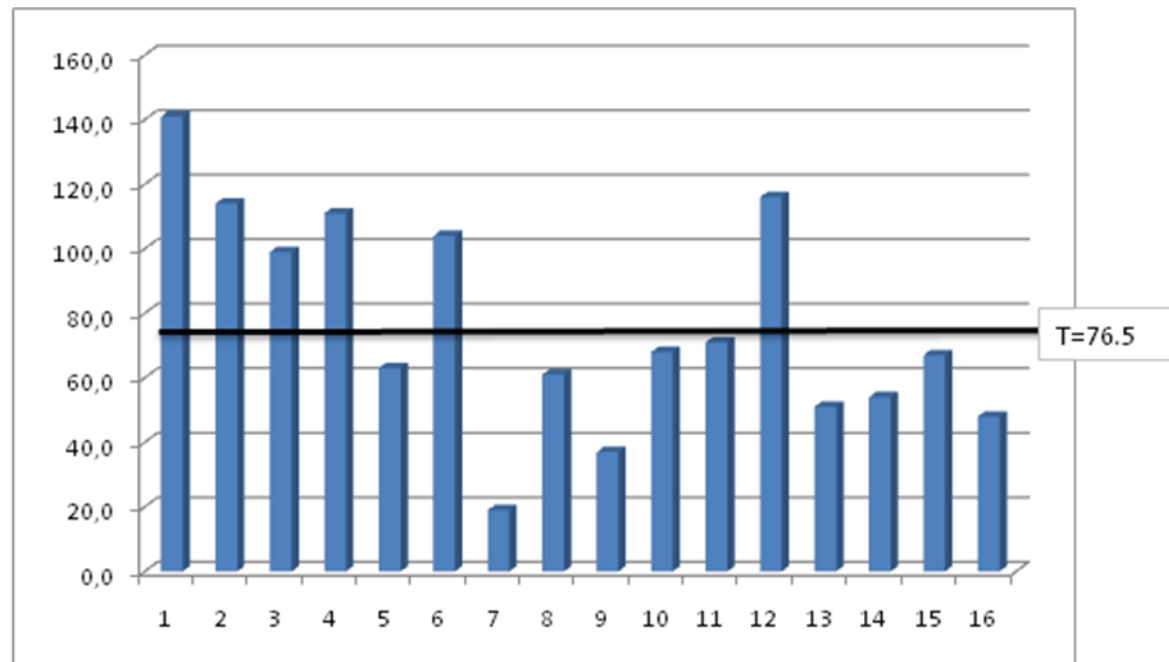
### MÉTODO DE CONCORDANCIA DE KENDALL

Conocimientos (C)	Expertos (E)									$\sum A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$	
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>				
Normativas de manejo de combustibles	16	16	16	16	16	15	16	16	14	141,0	64,5	4160,25	
Marcas propias	9	15	10	14	15	13	10	15	13	114,0	37,5	1406,25	
Planimetría mercantil	8	10	9	11	14	12	9	10	16	99,0	22,5	506,25	
Cartera de productos comercializados	10	14	14	10	7	16	14	11	15	111,0	34,5	1190,25	
Control del inventario	11	5	8	8	5	10	11	3	2	63,0	-13,5	182,25	
Garantía comercial	6	7	15	15	13	11	12	13	12	104,0	27,5	756,25	
Operaciones de cajas	2	2	1	1	3	2	1	4	3	19,0	-57,5	3306,25	
Modelaje contable	7	6	2	12	6	9	13	1	5	61,0	-15,5	240,25	
Operaciones de POS	14	1	3	2	1	1	6	5	4	37,0	-39,5	1560,25	
Sistemas de protección	15	12	4	7	2	8	7	12	1	68,0	-8,5	72,25	
Perecederos	12	3	5	9	11	7	8	6	10	71,0	-5,5	30,25	
Manual corporativo de identidad	13	11	13	13	12	14	15	14	11	116,0	39,5	1560,25	
Medidas de protección contra incendios	5	4	6	5	8	4	2	8	9	51,0	-25,5	650,25	
Seguridad y salud en el trabajo	3	9	12	3	9	5	3	2	8	54,0	-22,5	506,25	
Manual de normas y procedimientos	4	13	11	4	10	6	4	9	6	67,0	-9,5	90,25	
Ética empresarial	1	8	7	6	4	3	5	7	7	48,0	-28,5	812,25	
										$\sum \sum A_{ij}$	1224,0	$\sum \Delta_i^2$	17030

$$T = \frac{1}{k} \left[ \sum_{i=1}^k A_i + \sum_{j=1}^m A_j \right] = 76.05$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2 (k^3 - k)} = 0,618$$

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T = 17030$$



**Anexo 4**  
**PROPUESTA**

**DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LA RESERVA DE CANDIDATOS DE LA UEB**  
**SERVICENTROS SUCURSAL DE CIMEX HOLGUÍN.**

Cargo: Cajero dependiente.

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
Día 1	Inducción General/ Específica	Presentación del candidato en el matutino de la unidad y recorrido por la misma.	3 h	Esp. RRHH	
		Lectura de la carta de bienvenida a la Sucursal Cimex Holguín para los nuevos ingresos.			
		Presentación para nuevos ingresos realizada por la Sucursal. (Sitial Histórico de la UEB, fecha de apertura de la unidad...)			
	Instrucción General/ Específica de SST	Presentación para nuevos ingresos / trabajadores en materia de seguridad y salud del trabajo (SST) que incluye documentos rectores.			
Estudio del Manual de Normas y procedimientos (MNP) de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,1 al 4,1,3					

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Presentación de documentos rectores y normativas relacionadas a su cargo	Estudio del Manual de Normas y Procedimientos de la actividad minorista. Manual de Identidad Corporativo.	3 h	Administrador o Jefe Unidad comercial (JUC)	
		MNP, Tomo X, Capítulo 6, "Identidad comercial de los servicentros"			
		Introducción al uso de la multimedia (MM) de Servicentros, Tomo I, Tema 1, "Introducción", y orientación del Tema 2 "Gestión de la Calidad", Video Conferencia I y II.			
		Estudio del Reglamento disciplinario interno			
		Estudio del Convenio Colectivo de Trabajo			
	Presentación de materiales/MM/series para la preparación en el PT	Entrega en soporte digital de Boletines comerciales, Selección de matutinos Nacionales y Provinciales/MM de Tienda/SC/Gastronomía/serie Selfridge y el Reino de las buenas maneras.			
Día 2	Introducción al módulo comercial y principales peculiaridades de los servicios que se prestan en los servicentros	Introducción al MNP, Tomo X; "Actividad de Servicentros", Capítulo 1, Epígrafe 1.1.3.2 y 1.1.3.21; "Técnicas de ventas y conocimientos de productos"	2h	Cajero de prestigio	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Introducción a las normas de seguridad propias del servicentro	Estudio del Manual de Normas y procedimientos de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,3 al 4,6		Administrador o JUC	
		Recorrido por la unidad mostrando la ubicación de punto contra incendio y instrucción en el terreno de las actividades prácticas contenidas en el MNP. Breve introducción de los elementos básicos de prevención CI y uso de extintores.		Jefe de turno	
	Estudio de las funciones y competencias del cajero	Estudio del Perfil de competencias y Tomo III, "Actividad de Tiendas", Capítulo 3 "Aspectos Administrativos y de Personal"	3 h	Jefe de turno	
		Visualización de la Serie Selfridge. Tema Aprovechamiento de la jornada laboral. Disciplina			
	Comunicación dirigida a la atención al cliente	Estudio del Estudio de MM. Temas "Comunicación dirigida a la atención al cliente" y "Ética Empresarial"	3 h	Administrador o JUC	
		Estudio de la MM Servicentros, Tema II "Ética profesional"			
		Análisis del Video "El Reino de las buenas maneras".			
		Presentación de Habilidades Comunicativas. Materiales			

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		de Inteligencia Emocional.			
Día 3	Operaciones de Caja	Introducción al estudio del MNP. Tomo X "Servicentros", Epígrafe 1.3 hasta 1.3.14. "Procedimiento de venta de combustible para aquellos servicentros con sistema autogara" y Epígrafe 1.2.2 "Normas para considerar despachos significativos en las tarjetas chip para vehículos estatales"	3 h	Cajera de turno/ Jefe de Turno	
		MNP. Tomo VIII "Caja", Capítulo 1 "Operaciones de Caja"			
		MM Tienda. Tema "Operatoria de Caja". Regulaciones de Caja y operatoria de los equipos de Caja.	2 h	Jefe de turno	
Día 4	Medios de Pago	Estudio del MNP. Tomo X "Servicentros", Epígrafe 1.3.14. hasta 1.3.16.1. "Procedimientos referentes a los arqueos, cortes de pistas y cierre de turnos"	30 min	Jefe de turno	
		MM Servicentros, Tomo II, Tema VI, "Planimetría mercantil"	1 h	Administrador o JUC	
		Tomo VIII "Caja", Capítulo 2 "Medios de Pago"	2 h	Jefe de turno	
		MM Tienda. Tema "Operatoria de Caja". Medios de Pago	1 h	Individual	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Cajera de turno	
Día 5	Organización Comercial	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 1 "Instalaciones Comerciales"	3 h	Cajero de prestigio/ Comercial/ Administrador o JUC	
		MM Servicentros, Tomo II, Tema VII Directivas de ventas y Autogara.			
		MM Tienda. Tema "Organización Comercial"			
		Serie Selfridge. Tema "Organización Comercial"	Tarea		
	Técnicas de ventas. Cultura del detalle/Gestión de Ventas	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 2 "Técnicas de Ventas"	2 h		
		MM Tienda. Tema "Gestión de Ventas"/ Fundamentos de Mercadotecnia			
		Tema "Gestión de Ventas". Presentación Cátedra de Comercio			
Serie Selfridge. Tema "Gestión de Ventas"		Tarea			
	Práctica en el puesto de trabajo	2 h	Cajera de turno		
Día 6	Evaluación Parcial	Examen teórico práctico	1 h	Jefe de turno	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Sistema de Garantía en la Calidad del Servicio.	Estudios del Tomo III, "Actividad de Tiendas", Capítulo 3 "Aspectos Administrativos y de Personal". PROTECCION AL CONSUMIDOR/Sistema de atención al número único	1 h		
	Tratamiento comercial a los productos con Marcas de Interés Corporativo que se ofertan en los establecimientos.	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales"  MM Servicentros, Tomo I, Tema II, "Curso de protección al consumidor".	1h		
	Indicaciones para la correcta identificación de las mercancías para la venta/ técnicas de presentación de los productos.	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales". Guía de observación para la presentación de los productos.	2 h		
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Cajera de turno	
Día 7	Gestión de la Calidad	Documentos rectores de calidad. Control de Perecederos, Vencimiento y merma. (Modelos).	1 h	Jefe de turno	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		MM Tienda. Tema "Calidad en los servicios"	1 h	Individual	
	Tratamiento comercial a las rebajas de precio en tiendas	Estudios del Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales"	1 h	Individual	
	Introducción a las características técnicas de los servicentros	MM Servicentros, Tomo 1, Tema III, Disciplina tecnológica, "Causas principales de accidentes"	1 h	Individual	
		Estudios del MNP, Tomo X "Actividad de servicentros", Capítulo 3, Aspectos técnicos de servicentros. Ilustración e indicaciones de explotación de los sistemas técnicos ubicados en las UC incluyendo SADI y SASI.	1 h	Individual/ Administrador o JUC	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Cajera de turno	
Día 8	Control del efectivo/arqueos de caja/fondo de caja/Control del Inventario	Según las normativas correspondiente	1 h	Contador	
	Modelos utilizados en la Red Minorista		1 h	Contador	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Cajera del área	
Día 9	Control Interno. Autocontrol. Riesgos asociados a la actividad.	Ambiente de Control. Plan de Prevención de Riesgos de la unidad comercial (UC).	2 h	Jefe de turno	
		Serie Selfridge. Tema Valor honestidad	1 h	Individual	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	4 h	Cajera del área	
Día 10	Examen Integrador	Integra los contenidos impartidos	2 h	Individual/ Administrador o JUC	
	Evaluación Integral. Valoración del entrenamiento	Valoración Integral		Administrador o JUC	

Decisión Final.

Contratar\_\_\_\_\_ Mantener en Reserva\_\_\_\_\_ Reorientación\_\_\_\_\_

Principales observaciones o señalamiento realizados al candidato:

---



---

Estudiante: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

**PROPUESTA**

**DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LA RESERVA DE CANDIDATOS DE LA UEB  
SERVICENTROS SUCURSAL DE CIMEX HOLGUÍN.**

Cargo: Jefe de turno.

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
Día 1	Inducción General/ Específica	Presentación del candidato en el matutino de la unidad y recorrido por la misma.	3 h	Esp. RRHH	
		Carta de Bienvenida a la Sucursal Cimex Holguín para los nuevos ingresos.			
		Presentación para nuevos ingresos realizada por la Sucursal. (Sitial Histórico de la UEB, fecha de apertura de la unidad...)			
	Instrucción General/ Específica de SST	Presentación para nuevos ingresos / trabajadores en materia de SST que incluye documentos rectores.			
		Manual de Normas y procedimientos de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,1 al 4,1,3			
	Presentación de documentos rectores y	Manual de Normas y Procedimientos de la actividad minorista. Manual de Identidad Corporativo.			3 h

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	normativas relacionadas a su cargo	MNP, Tomo X, Capítulo 6, "Identidad comercial de los servicentros"			
		Introducción al uso de la MM Servicentros, Tomo I, Tema 1, "Introducción", y orientación del Tema 2 "Gestión de la Calidad", Video Conferencia I y II.			
		Reglamento disciplinario interno			
		Convenio Colectivo de Trabajo			
	Presentación de materiales/MM/series para la preparación en el PT	Entrega en soporte digital de Boletines comerciales, Selección de matutinos Nacionales y Provinciales/MM de Tienda/SC/Gastronomía/serie Selfridge y el Reino de las buenas maneras.			
Día 2	Introducción al módulo comercial y principales peculiaridades de los servicios que se prestan en los servicentros	Introducción al MNP, Tomo X; "Actividad de Servicentros", Capítulo 1, Epígrafe 1.1.3.2 y 1.1.3.21; "Técnicas de ventas y conocimientos de productos"	2h	Administrador o JUC	
	Introducción a las normas de seguridad propias del servicentro	Manual de Normas y procedimientos de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,3 al 4,6		Administrador o JUC	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		Recorrido por la unidad mostrando la ubicación de punto contra incendio y instrucción en el terreno de las actividades prácticas contenidas en el MNP. Breve introducción de los elementos básicos de prevención CI y uso de extintores.		Jefe de turno	
	Estudio de las funciones y competencias del cargo	Perfil de competencias y Tomo III, "Actividad de Tiendas", Capítulo 3 "Aspectos Administrativos y de Personal"	3 h	Jefe de turno	
Serie <i>Selfridge</i> . Tema Aprovechamiento de la jornada laboral. Disciplina					
Introducción a las principales transacciones de combustibles, MNP, Tomo X, Servicentros, Epígrafe 1.2.3.		Tarea	Individual		
	Comunicación dirigida a la atención al cliente	Estudio de MM. Temas "Comunicación dirigida a la atención al cliente" y "Ética Empresarial"	3 h	Esp. RRHH	
Estudios MM Servicentros, Tema II "Ética profesional"					
Análisis del Video "El Reino de las buenas maneras".					
Presentación de Habilidades Comunicativas. Materiales de Inteligencia Emocional.					

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
Día 3	Operaciones de Caja	Introducción al estudio del MNP. Tomo X "Servicentros", Epígrafe 1.3 hasta 1.3.14. "Procedimiento de venta de combustible para aquellos servicentros con sistema autogara" y Epígrafe 1.2.2 "Normas para considerar despachos significativos en las tarjetas chip para vehículos estatales"	3 h	Jefe de turno	
		Estudio del MNP. Tomo VIII "Caja", Capítulo 1 "Operaciones de Caja"			
		MM Tienda. Tema "Operatoria de Caja". Regulaciones de Caja y operatoria de los equipos de Caja.	2 h	Jefe de turno	
Día 4	Medios de Pago	Estudio del MNP. Tomo X "Servicentros", Epígrafe 1.3.14. hasta 1.3.16.1. "Procedimientos referentes a los arqueos, cortes de pistas y cierre de turnos"	30 min	Jefe de turno	
		MM Servicentros, Tomo II, Tema VI, "Planimetría mercantil"	1 h	Administrador o JUC	
		Tomo VIII "Caja", Capítulo 2 "Medios de Pago"	2 h	Jefe de turno	
		MM Tienda. Tema "Operatoria de Caja". Medios de Pago	1 h	Individual	
		Práctica en el puesto de trabajo	2 h	Jefe de turno	
	Operaciones de trasiego de combustibles	Introducción al tema MNP, Tomo X, Servicentros, Capitulo II, Control de	2h	Administrador o JUC	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		combustibles. MM Servicentros, Tomo I, Tema III, Recepción de combustibles.			
Día 5	Organización Comercial	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 1 "Instalaciones Comerciales"	3 h	Jefe de turno / Administrador o JUC	
		MM Servicentros, Tomo I, Tema III, Liquidación de turnos, Metrología y métodos de obtención de combustibles.			
		MM Servicentros, Tomo II, Tema VII Directivas de ventas y Autogara.			
		MM Tienda. Tema "Organización Comercial"			
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema "Organización Comercial"	Tarea		
	Técnicas de ventas. Cultura del detalle/Gestión de Ventas	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 2 "Técnicas de Ventas"	2 h		
		MM Tienda. Tema "Gestión de Ventas"/ Fundamentos de Mercadotecnia			
		Tema "Gestión de Ventas". Presentación Cátedra de Comercio			
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema "Gestión de Ventas"	Tarea		
		Práctica en el puesto de trabajo	2 h		Jefe de turno

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
Día 6	Evaluación Parcial	Examen teórico práctico	1 h	Jefe de turno	
	Sistema de Garantía en la Calidad del Servicio.	Tomo III, "Actividad de Tiendas", Capítulo 3 "Aspectos Administrativos y de Personal". PROTECCION AL CONSUMIDOR/Sistema de atención al número único	1 h		
	Tratamiento comercial a los productos con Marcas de Interés Corporativo que se ofertan en los establecimientos.	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales"	1h		
		MM Servicentros, Tomo I, Tema II, "Curso de protección al consumidor".			
	Indicaciones para la correcta identificación de las mercancías para la venta/ técnicas de presentación de los productos.	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales". Guía de observación para la presentación de los productos.	2 h		
	Operaciones de trasiego de combustibles	MM Servicentros, Tema VIII, Guía de fiscalización.	1h	Administrador o JUC	
	Aplicación e Integración	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Jefe de turno	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	de contenidos				
Día 7	Gestión de la Calidad	Documentos rectores de calidad. Control de Perecederos, Vencimiento y merma. (Modelos).	1 h	Jefe de turno	
		MM Tienda. Tema "Calidad en los servicios"	1 h	Individual	
	Tratamiento comercial a las rebajas de precio en tiendas	Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Específicas Ramales"	1 h	Individual	
	Introducción a las características técnicas de los servicentros	MM Servicentros, Tomo 1, Tema III, Disciplina tecnológica, "Causas principales de accidentes"	1 h	Individual	
		Estudios MNP, Tomo X "Actividad de servicentros", Capítulo 3, Aspectos técnicos de servicentros. Ilustración e indicaciones de explotación de los sistemas técnicos ubicados en las UC incluyendo SADI y SASI.	1 h	Individual/ Administrador o JUC	
Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Jefe de turno		
Día 8	Modelos utilizados en la Red Minorista	MNP, Tomo X, Capitulo II, Epígrafe 2.7 Modelos afines con la recepción del combustibles. MNP, Tomo X, Capitulo V, Fiscalización y control de la actividad de servicentros.	1 h	Contador/ Administrador o JUC	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Jefe de turno	
Día 9	Control Interno. Autocontrol. Riesgos asociados a la actividad.	Ambiente de Control. Plan de Prevención de Riesgos de la UC.	2 h	Jefe de turno	
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema Valor honestidad	1 h	Individual	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	4 h	Jefe de turno	
Día 10	Examen Integrador	Integra los contenidos impartidos	2 h	Individual/ Administrador o JUC	
	Evaluación Integral. Valoración del entrenamiento	Valoración Integral		Administrador o JUC	

Decisión Final.

Contratar\_\_\_\_\_ Mantener en Reserva\_\_\_\_\_ Baja de la Reserva\_\_\_\_\_ Reorientación\_\_\_\_\_

Principales observaciones o señalamiento realizados al candidato:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Estudiante: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

## PROPUESTA

### DE PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LA RESERVA DE CANDIDATOS DE LA UEB SERVICENTROS SUCURSAL DE CIMEX HOLGUÍN.

Cargo: Dependiente de Almacén.

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
Día 1	Inducción General/ Específica	Presentación del candidato en el matutino de la unidad y recorrido por la misma.	3 h	Esp. RRHH	
		Carta de Bienvenida a la Sucursal Cimex Holguín para los nuevos ingresos.			
		Presentación para nuevos ingresos realizada por la Sucursal. (Sitial Histórico de la UEB, fecha de apertura de la unidad...)			
	Instrucción General/ Específica de SST	Presentación para nuevos ingresos / trabajadores en materia de SST que incluye documentos rectores.			
		Manual de Normas y procedimientos de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,1 al 4,1,3			
	Presentación de documentos rectores y normativas relacionadas a su cargo	Manual de Normas y Procedimientos de la actividad minorista. Manual de Identidad Corporativo.			3 h
MNP, Tomo X, Capítulo 6, "Identidad comercial de los servicentros"					

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
		Introducción al uso de la MM Servicentros, Tomo I, Tema 1, "Introducción", y orientación del Tema 2 "Gestión de la Calidad", Video Conferencia I y II.			
		Reglamento disciplinario interno			
		Convenio Colectivo de Trabajo			
	Presentación de materiales/MM/series para la preparación en el PT.	Entrega en soporte digital de Boletines comerciales, Selección de matutinos Nacionales y Provinciales/MM de Tienda/SC/Gastronomía/serie <i>Selfridge</i> y el Reino de las buenas maneras.			
Día 2	Introducción a la gestión de inventarios	Multimedia para gestores de inventarios	2h	Administrador o JUC	
	Introducción a las normas de seguridad propias del servicentro	Manual de Normas y procedimientos de la actividad minorista, "Actividad de servicentros", Capítulo IV Normas de Seguridad del Servicentro, Epígrafe 4,1,3 al 4,6		Administrador o JUC	
		Recorrido por la unidad mostrando la ubicación de punto contra incendio y instrucción en el terreno de las actividades prácticas contenidas en el MNP. Breve introducción de los elementos básicos de prevención CI y uso de extintores.		Jefe de turno	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Estudio de las funciones y competencias del cargo	MM Almacén, Clases de Almacén, Funciones del almacenero	3 h	Administrador o Jefe Almacén	
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema Aprovechamiento de la jornada laboral. Disciplina			
		MM Almacén, Clases de Almacén, Resolución 59/04 y 153/07, Gestión almacenes			
	Comunicación dirigida a la atención al cliente	Estudios MM Servicentros, Tema II "Ética profesional"	1 h	Esp. RRHH	
		Análisis del Video "El Reino de las buenas maneras".			
		Presentación de Habilidades Comunicativas. Materiales de Inteligencia Emocional.			
	Familiarización con las instalaciones donde se realiza la actividad de almacenaje	Práctica en el puesto de trabajo	2h	Administrador o Jefe Almacén	
Día 3	Sistematización de conocimientos	MM Almacén, Clases de Almacén, Resolución 59/04 y 153/07, Gestión almacenes	2h	Administrador o Jefe Almacén	
	Útiles	MM Almacén, Clases de Almacén, Medios de manipulación	1h	Administrador o Jefe Almacén	
	Protección	MM Almacén, Medios de protección	1h	Administrador o	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
				Jefe Almacén	
	Familiarización con los productos	Práctica en el puesto de trabajo	3h	Administrador o Jefe Almacén	
Día 4	Sistematización de conocimientos	MM Almacén, Clases de Almacén, Resolución 59/04 y 153/07, distribución espacial,	1h	Administrador o Jefe Almacén	
	Logística	Introducción a la logística MM Almacén, Clases de logística, Generalidades, gestión de inventarios y gestión de pedidos	2h	Administrador o Jefe Almacén	
	Logística	MM Almacén, Clases de logística, Audiovisión de los videos.	Tarea	Individual	
	Familiarización con los productos	Práctica en el puesto de trabajo	3h	Administrador o Jefe Almacén	
Día 5	Logística	MM Almacén, Clases de logística, gestión de distribución, costos logísticos y gestión de radio frecuencia.	1h	Administrador o Jefe Almacén	
	Gestión de la Calidad	Documentos rectores de calidad. Control de Perecederos, Vencimiento y merma. (Modelos).	1h	Administrador o Jefe Almacén	
	Organización Comercial	Serie <i>Selfridge</i> . Tema "Organización Comercial"	Tarea		
	Técnicas de ventas. Cultura del	MM Tienda. Tema "Gestión de Ventas"/ Fundamentos de Mercadotecnia	Tarea	Individual	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	detalle/Gestión de Ventas	Tema "Gestión de Ventas". Presentación Cátedra de Comercio			
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema "Gestión de Ventas"	Tarea		
	Familiarización con los productos	Práctica en el puesto de trabajo	6h	Administrador o Jefe Almacén	
Día 6	Evaluación Parcial	Examen teórico práctico	1 h	Administrador o Jefe Almacén	
	Tratamiento comercial a los productos con Marcas de Interés Corporativo que se ofertan en los establecimientos.	Estudio del MNP. Tomo III "Tiendas", Capítulo 4 "Regulaciones Especificas Ramales"	1h		
		MM Servicentros, Tomo I, Tema II, "Curso de protección al consumidor".			
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	6 h		
Día 7	Gestión de la Calidad	Documentos rectores de calidad. Control de Perecederos, Vencimiento y merma.	1 h	Administrador o Jefe Almacén	
		MM Tienda. Tema "Calidad en los servicios"	1 h	Individual	
	Introducción a las	MM Servicentros, Tomo 1, Tema III, Disciplina	1 h	Individual	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	características técnicas de los servicentros	tecnológica, "Causas principales de accidentes"			
		Estudios MNP, Tomo X "Actividad de servicentros", Capítulo 3, Aspectos técnicos de servicentros. Ilustración e indicaciones de explotación de los sistemas técnicos ubicados en las UC incluyendo SADI y SASI.	1 h	Individual/ Administrador o JUC	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	4 h	Administrador o Jefe Almacén	
Día 8	Modelos utilizados en la Red Minorista	MM Almacén, Clases de Almacén, Resolución 59/04 y 153/07	2h	Contador	
	Sistematización de conocimientos	Documentos rectores de calidad. Control de Perecederos	2h	Administrador o Jefe Almacén	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	3 h	Jefe de turno	
Día 9	Control Interno. Autocontrol. Riesgos asociados a la actividad.	Ambiente de Control. Plan de Prevención de Riesgos de la UC.	2 h	Jefe de turno	
		Serie <i>Selfridge</i> . Tema Valor honestidad	1 h	Individual	
	Aplicación e Integración de contenidos	Práctica en el puesto de trabajo	5 h	Jefe de turno	
Día 10	Examen Integrador	Integra los contenidos impartidos	2 h	Administrador o JUC	

Período	Contenidos / Actividad	Ubicación del Contenido / Detalles de la actividad	Horas	Responsable	Cump
	Evaluación Integral. Valoración del entrenamiento	Valoración Integral		Administrador o JUC	

Decisión Final.

Contratar\_\_\_\_\_ Mantener en Reserva\_\_\_\_\_ Baja de la Reserva\_\_\_\_\_ Reorientación\_\_\_\_\_

Principales observaciones o señalamiento realizados al candidato:

---

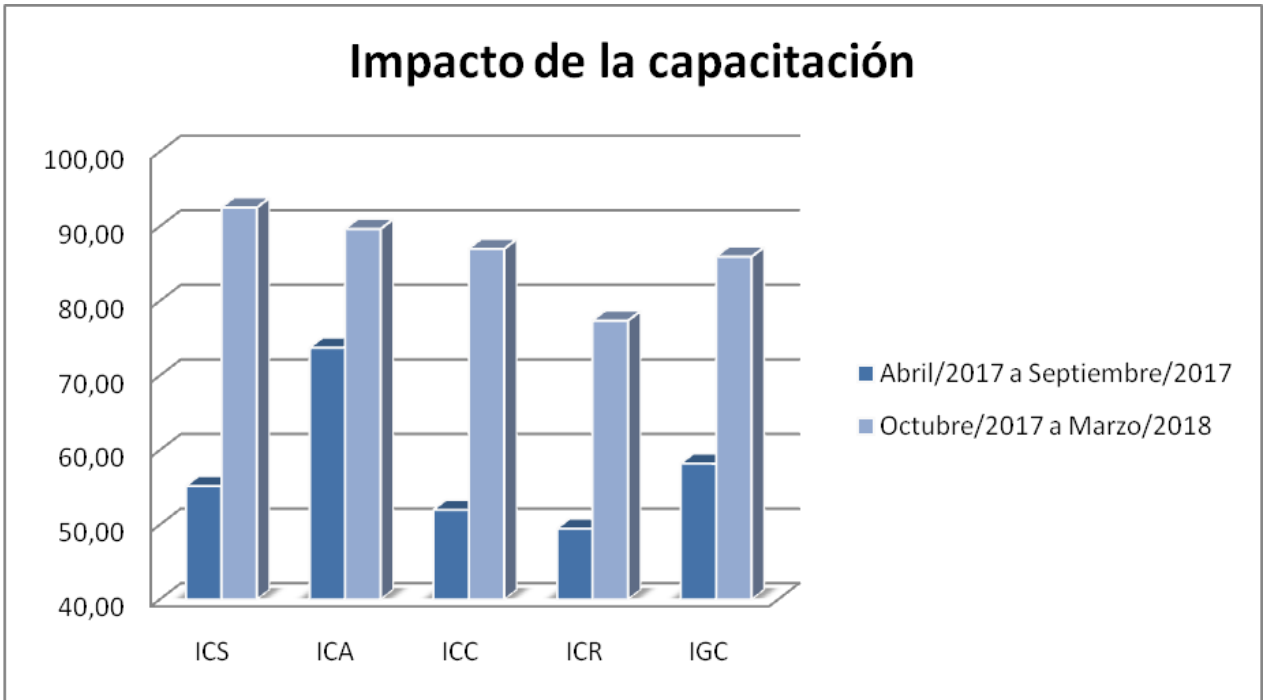


---

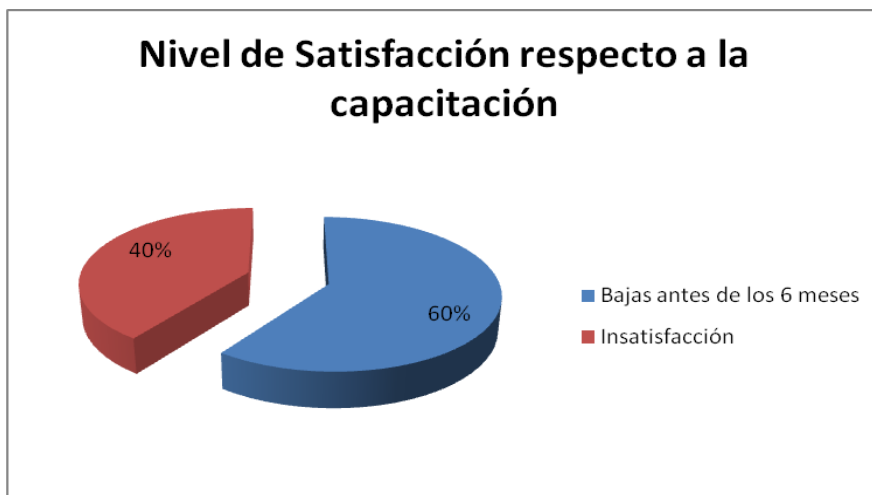
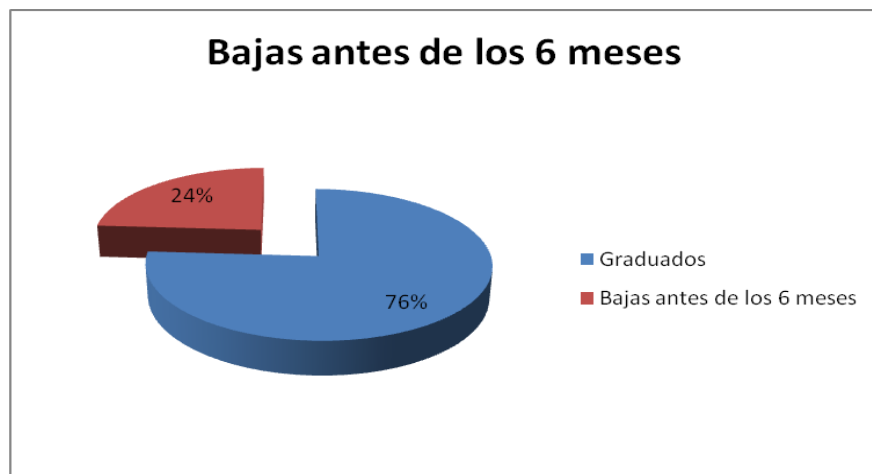
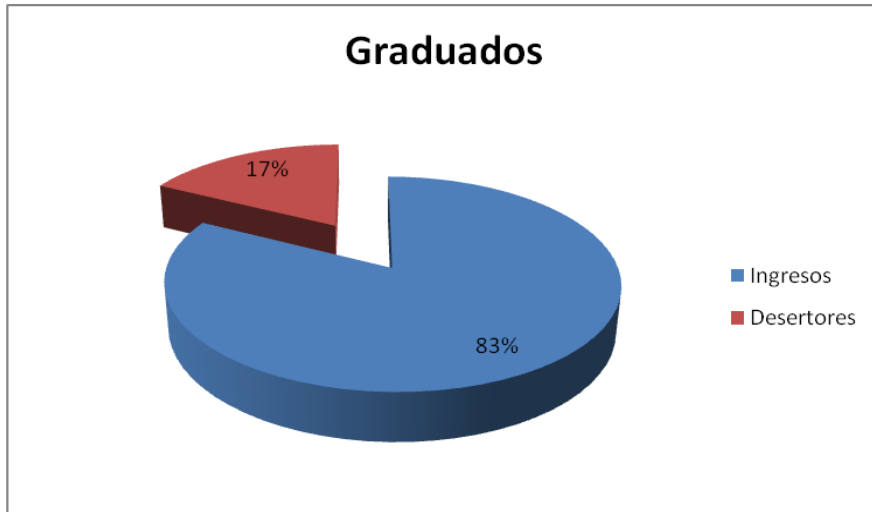
Estudiante: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

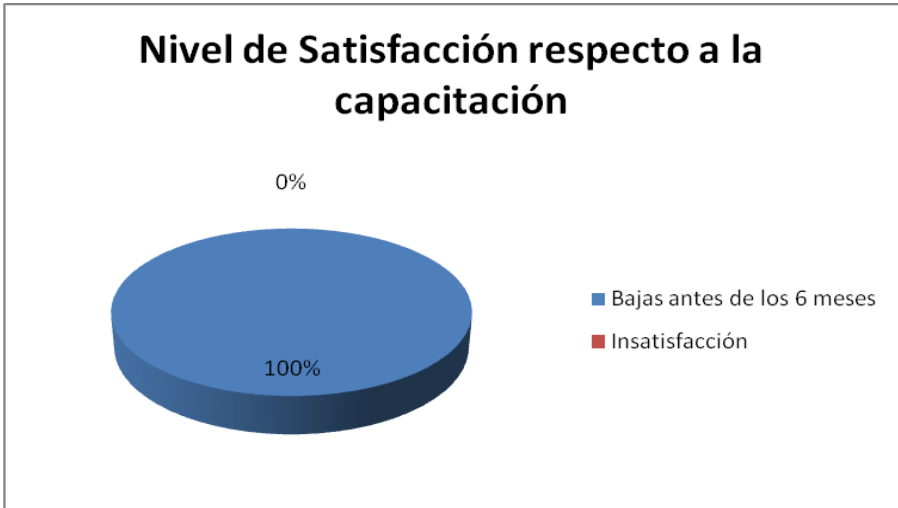
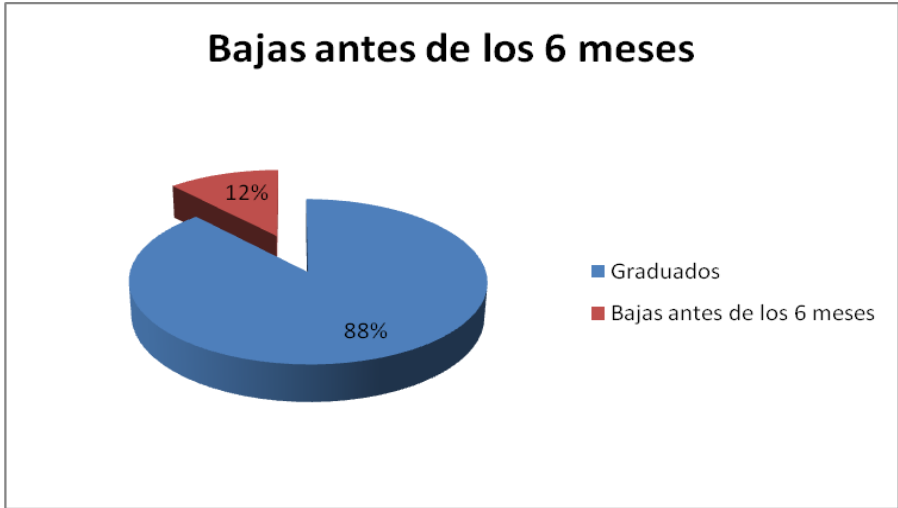
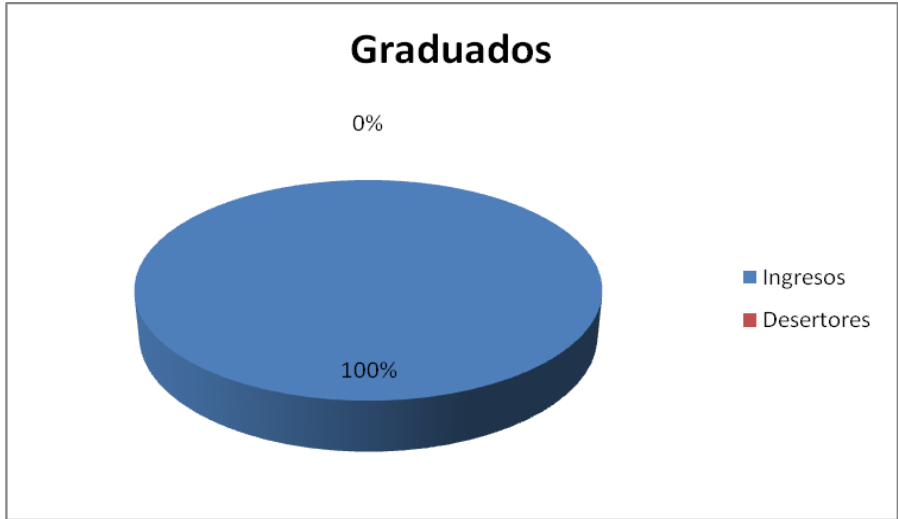
**Anexo 5**  
**RESULTADOS DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN LUEGO DE**  
**APLICACIÓN**



**Anexo 6**  
**MEDICIÓN EN LA SELECCIÓN**  
**1ER PERÍODO**



**Anexo 6 (Continuación)**  
**2<sup>DO</sup> PERÍODO**



**Anexo 7**  
**PLAN DE MEDIDAS**

No	Deficiencias	Acciones	F/C	Ejecuta	Controla	Cump.
1	La planificación propuesta no satisface el desarrollo de los conocimientos y habilidades correspondientes a la actividad de combustible.	Realizar un nuevo ciclo de gestión que permita la elaboración de un plan de capacitación para la reserva de candidatos en el nuevo contexto de la organización.	20/04/2018	Gpo de Trabajo	Gerencia RRHH	C
2	La planificación realizada no contempla temáticas relacionadas a los sistemas de protección contra incendio y protección contra intrusos así como los conocimientos de supervisión.					
3	Limitado acceso a las herramientas informáticas de corte educativo.	Dar acceso a los medios informáticos a los candidatos.	Permanente	Administrador o Jefes de Unidades	Gerencia UEB	C

No	Deficiencias	Acciones	F/C	Ejecuta	Controla	Cump.
				Comerciales		
		Creacion de un módulo bibliográfico que los candidatos puedan copiar para su superación individual.	10/04/2018	Grupo de Trabajo	Gerencia de RRHH	C
4	Falta de material bibliográfico actualizado en las unidades comerciales tanto digital como impreso.	Creación de un módulo bibliográfico que facilite el acceso y descarga de la bibliografía actualizada.	15/04/2018	Grupo de Trabajo	Gerencia RRHH	C
5	No existe apego al horario propuesto para el cumplimiento de la preparación teórica en las temáticas.	Exigir el cumplimiento de los horarios y temáticas propuestos en la planificación .	Permanente	Administrador o Jefe Unidad Comercial	Gerencia UEB	CP
6	Falta de aseguramiento con material para oficina.	Contemplar dentro de la asignación de material para oficina a los candidatos.	Permanente	Administrador o Jefe Unidad Comercial	Gerencia UEB	CP

Leyenda:

No	Descrpción	Abreviatura
1	Cumplida	C
2	Pendiente	P
3	Cumplimiento permanente	CP