



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SEMILLAS HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL

Autor: Arianna Cruz Vallejo

Tutor: MSc. Arnel Cruz Aguilera

Holguín, 2018





*“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros de organizar el trabajo, cohesionar fuerzas, educar con el ejemplo, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente.”*

*Raúl Castro Ruz*



---

*Dedicatoria*

*A mi Hija, que es mi mejor proyecto y razón de ser,*

*A mi querida Madre, por tantos años de amor, apoyo y sacrificio,*

*A mi Padre, que aunque ya no esté conmigo sé que estaría muy orgulloso de mí,*

*A todos los que me admiran y respetan.*

---

## *Agradecimientos*

*Primeramente quiero agradecer a todas las personas que de una manera u otra han contribuido en mi formación profesional, que me han brindado su apoyo y tiempo, me han dado aliento y han estado conmigo en los momentos en que los he necesitado; en especial a:*

*A mi tutor Arnel, por toda su ayuda, conocimiento y tiempo empleado en mí.*

*A mi Madre, por estar siempre incondicionalmente a mi lado.*

*A mi padrastro, por acompañarme en cada momento difícil.*

*A mi esposo Yosvany, por su paciencia, apoyo y amor.*

*A mis hermanos Yani y Raciél, por darme la mano a lo largo de la vida.*

*A mis compañeros de año, especialmente a Lorenzo y Sergio, por su ayuda y dedicación.*

*En fin, a todos aquellos: “MUCHAS GRACIAS”.*

---

## **SÍNTESIS**

El contar con trabajadores idóneos, motivados y leales resulta un factor de éxito en el desarrollo empresarial. Es por ello que en la actualidad se le confiere gran importancia a la dimensión humana, a la gestión de recursos humanos (GRH)<sup>1</sup> y dentro de ella a la capacitación y desarrollo<sup>2</sup> del personal. La presente investigación se desarrolló en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Semillas Holguín con el objetivo de perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la misma.

Para dar cumplimiento a este objetivo se elaboró un marco-teórico referencial, que permitió adentrarse al tema objeto de estudio, se seleccionó y se aplicó el procedimiento de Marrero Fornaris (2002), adaptándolo a las características propias de la entidad. Este procedimiento consta de cinco etapas y 14 pasos. Se utilizaron métodos y técnicas como el análisis y síntesis de la información, histórico-lógico, entrevistas y lista de chequeo.

Como principales resultados se identificaron que la entidad no organiza la capacitación de los trabajadores, el diseño del plan de capacitación no garantiza el control efectivo de las acciones y no envían los conductores profesionales a cursos de recalificación.

Con la aplicación del procedimiento se perfeccionó la gestión de capacitación en la UEB Semillas Holguín al permitir la identificación de los principales problemas y la concepción de un plan de capacitación que cumple con las exigencias estipuladas en la ley.

---

1 En esta investigación se asumieron por igual los términos Gestión de Recursos Humanos (GRH) y Gestión de Capital Humano (GCH). En todos los casos se utilizó GRH a excepción de las citas textuales.

2 En esta investigación se asumieron por igual los términos: capacitación y desarrollo, educación, formación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, conocimientos y crecimiento. En todos los casos se utilizó capacitación y desarrollo a excepción de las citas textuales.



---

## **ABSTRACT**

Having qualified, motivated and loyal workers is a factor of success in business development. That is why today the human dimension, human resources management (HRM) and the training and development of personnel are highly important. The present investigation was developed in the Business Unit of Base (UEB) Seeds Holguín with the objective of improving the management of training and development in it.

In order to comply with this objective, a referential theoretical framework was elaborated, which allowed us to delve into the subject under study, selecting and applying the Marrero Fornaris procedure (2002), adapting it to the characteristics of the entity. This procedure consists of five stages and 14 steps. Methods and techniques such as the analysis and synthesis of information, historical and logical, interviews and checklist were used.

As main results were identified that the entity does not organize the training of workers, the design of the training plan does not guarantee effective control of the actions and do not send professional drivers to requalification courses.

With the application of the procedure, the management of training in the UEB Holguín Seeds was improved by allowing the identification of the main problems and the design of a training plan that meets the requirements stipulated in the law.



---

**ÍNDICE:**

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL .....  | 5  |
| 1.1 La gestión de recursos humanos; orígenes y definiciones .....   | 5  |
| 1.2 La gestión de capacitación y desarrollo .....   | 12 |
| 1.3 Procedimientos para la gestión de capacitación y desarrollo .....   | 18 |
| 1.4 La gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín.<br>Síntomas que evidencian la necesidad de su perfeccionamiento ..... | 24 |
| CAPITULO II: PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y<br>DESARROLLO DE LA UEB SEMILLAS HOLGUÍN .....                                 | 26 |
| ETAPA I: Análisis del cumplimiento de las premisas .....  | 29 |
| ETAPA II: Diagnóstico del proceso de capacitación y desarrollo .....  | 29 |
| ETAPA III: Planificación de la capacitación y desarrollo .....  | 33 |
| ETAPA IV: Organización y ejecución de la capacitación y desarrollo .....  | 52 |
| ETAPA V: Evaluación y seguimiento de la capacitación y desarrollo .....   | 53 |
| Valoración económica, social y medio ambiental de la investigación .....  | 56 |
| CONCLUSIONES .....  | 57 |
| RECOMENDACIONES .....   | 58 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 59 |
| ANEXOS  |    |

## INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales está transitando la sociedad, las organizaciones se enfrentan a nuevos cambios cada día y tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos (RRHH)<sup>3</sup>; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

En la evolución histórica de la gestión de las organizaciones de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

Cuando se dice que el hombre es el centro de la GRH se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. Por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la dimensión humana en la dirección de la empresa y la GRH igualándole el grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

Varios autores han desarrollado metodologías que tributan al perfeccionamiento de la GRH: Cuesta Santos (1997, 2005, 2010); Chiavenato (2002); Marrero Fornaris (2002); De Miguel Guzmán (2006); Morales Cartaya (2006) y Álvarez López (2010). Estos tienen como fin común, lograr la competitividad y mejorar la GRH en las organizaciones ante diversos factores; además, estas metodologías propuestas pueden ser utilizadas tanto en pequeñas como grandes empresas.

El contar con trabajadores idóneos, motivados y leales resulta un factor de éxito en el desarrollo empresarial. Es por ello que es de suma importancia la capacitación y desarrollo del personal.

---

3 En esta investigación se asumieron por igual los términos recursos humanos (RRHH), capital humano, factor humano, intelecto humano y talento humano. En todos los casos se utilizó RRHH a excepción de las citas textuales.



En múltiples estudios y documentos se ha abordado la capacitación y desarrollo: Werther y Davis (1991), Chiavenato (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006), Álvarez López (2010) y Cuesta Santos (2010), todos coinciden en que la misma es imprescindible para la nueva era empresarial siendo esta un intangible supremo.

Esta temática reviste gran importancia, muestra de ello es que en Cuba como parte de las transformaciones económicas y sociales que se vienen realizando, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el acápite V: Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente, en el artículo 104 se hace referencia que: “se debe prestar mayor atención a la formación y capacitación continua 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”. En el acápite XIII: Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, el artículo 255 establece: “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”.

La ley 116/2013 establece en su sección primera, artículo 2 “el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación, en las condiciones específicas que establece la legislación”. En la sección sexta, artículo 39: “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 pesar de estar estipulado el cómo proceder y la necesidad de gestionar la capacitación en el sector empresarial, muchos empresarios olvidan la importancia que reviste la misma en el logro de la eficiencia y eficacia. La UEB Semillas Holguín, perteneciente a la empresa productora y comercializadora de semillas, del Ministerio de la Agricultura no se encuentra eximida de ellos. En la inspección realizada por la ONIT a finales del año 2017, se detectaron varias irregularidades que demuestran la necesidad de su perfeccionamiento. Las causas fundamentales que inciden son la falta

de capacitación de los especialistas y técnicos, así como falta de control y exigencia en cuanto a las obligaciones y deberes de los trabajadores; no se realiza periódicamente la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo (DNC); no se garantiza la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo ni la participación del personal y los materiales necesarios para la actividad; la desactualización de las estrategias de superación y los planes individuales; los conductores profesionales de la entidad no han realizado el curso de recalificación que autoriza a que continúen ejerciendo su profesión y no se realiza la identificación del impacto de la capacitación.

Los aspectos antes enunciados permiten afirmar que en la entidad objeto de estudio se manifiestan insuficiencias relacionada con la capacitación y desarrollo de los trabajadores. Por lo tanto, a partir de esta situación se definió como **problema profesional**: ¿Cómo perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín?

La investigación tiene como **objeto de estudio**: la GRH en la UEB Semillas Holguín.

Se planteó como **objetivo general**: perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín.

Para dar cumplimiento se declaran los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación sobre la GRH, enfatizando en capacitación y desarrollo
2. Seleccionar un procedimiento para perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín
3. Aplicar el procedimiento para perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín

Se define como **campo de acción**: la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín.

Para darle solución al problema profesional planteado se formuló como **idea a defender**: la aplicación del procedimiento para la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín permitirá perfeccionar este proceso y cumplir con las exigencias estipuladas en la legislación cubana.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

#### Métodos teóricos

- ✓ Histórico-lógico en el análisis de la bibliografía, con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos de GRH,
- ✓ Análisis y síntesis de la información, obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de trabajadores consultados,
- ✓ Sistémico-estructural al abordar el carácter sistémico de la UEB y de la gestión de capacitación y desarrollo.

#### Métodos empíricos

- ✓ Entrevistas, observación directa, tormenta de ideas, lista de chequeo y herramientas del Microsoft Office para procesar la información y obtener los resultados.

La presente investigación se encuentra estructurada por un capítulo I, que contiene el marco teórico-práctico referencial; un capítulo II que muestra la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín; una valoración económico, social y medio ambiental de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inserción, como complemento de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL**

En el presente capítulo se propone un análisis teórico referente a la capacitación y desarrollo para el perfeccionamiento de la GRH en la UEB Semillas Holguín. Para una mayor comprensión del tema en cuestión se inicia con los orígenes y definiciones de la GRH y la gestión de capacitación y desarrollo. Además se realiza el análisis de los principales procedimientos consultados sobre la gestión de capacitación y desarrollo. Por último se evalúan los síntomas que evidencian la necesidad de su perfeccionamiento en la entidad objeto de estudio. El hilo conductor seguido en la elaboración referencial se muestra en la figura 1.1.

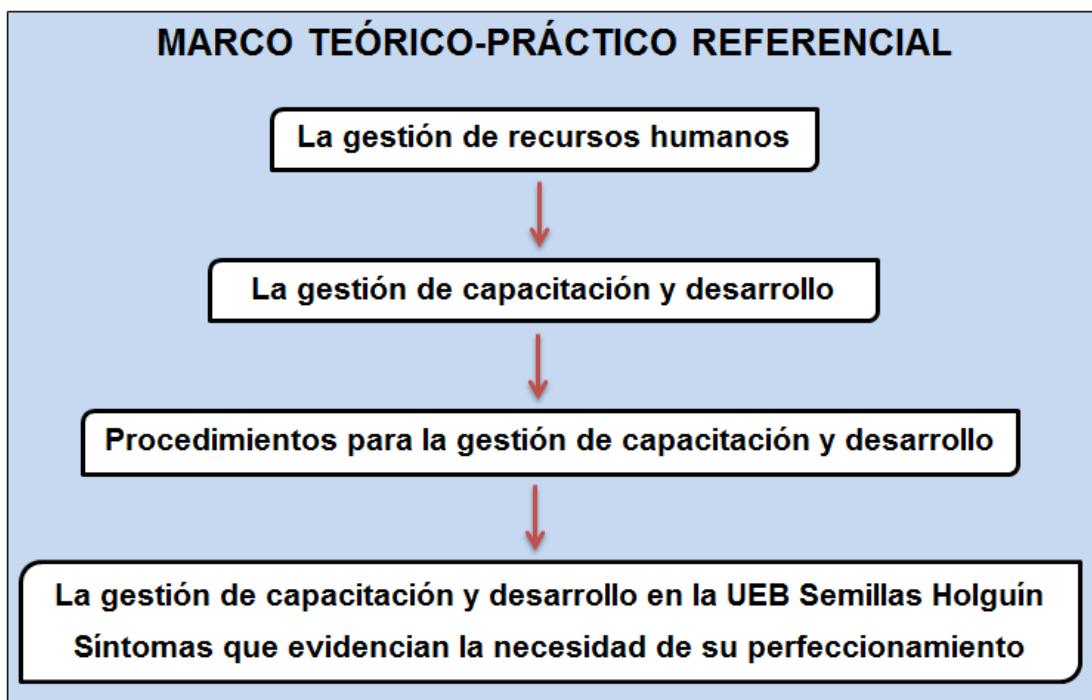


Figura 1.1: Hilo conductor para la elaboración del marco teórico-práctico referencial

### **1.1 La gestión de recursos humanos; orígenes y definiciones**

En la evolución histórica la GRH de las organizaciones se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Cuando se dice que el hombre es el centro de la GRH se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

El término RRHH tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de RRHH surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Taylor.

Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron la ideología de RRHH, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. Se hizo cada vez más fuerte para el mundo empresarial, donde ya un empleado era mucho más que trabajo, y aportaba más que eso a la empresa y a la sociedad, así se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular el RRHH, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización, es sinónimo de personal. En plural, RRHH, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. Hacia finales del siglo XX y principio del XXI, el conocimiento y las habilidades del RRHH han cobrado gran relevancia siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de RRHH se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

La GRH aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Cada día es más reconocida por la literatura especializada como uno de los aspectos de mayor relevancia para el mundo empresarial y una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones. No es posible pensar que una organización puede tener buenos resultados, mayor eficiencia y eficacia, alta satisfacción y desarrollo si se trata de aplicar la GRH de modo formal, con un enfoque funcional, limitado

exclusivamente al área de RRHH, así como por un lado los que piensan y dirigen y por el otro, los que ejecutan.

Besseyre (1989) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo: Dirección de Administración de Personal; Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales; Dirección de Relaciones Humanas; Dirección de Personal; Dirección del Desarrollo Social y Dirección de RRHH. De esta última expresa que tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

En cuanto a la actividad de GRH y su unidad organizativa. El Diccionario Larouse de la lengua española la define como la acción y efecto de administrar los RRHH.

Para Werther y Davis (1991), la GRH se ha definido como la ciencia práctica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Este estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces.

Expresa Páez (1991), que toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, ha de tener funciones por los departamentos relacionas todas entre si y estar orientada hacia un objetivo único, donde asegure que la empresa pueda contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones; motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras y con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Enfocan la GRH, Harper y Lynch (1992), como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a

cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos.

Ferriol (1996), es la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los RRHH que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos.

Considera Nieves (2000), como GRH la acción y efecto, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los RRHH para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo.

Alhama (2002) expresa que el sistema de GRH debe ser generador e impulsor de la gestión del conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones, donde no se limite el conocimiento dando un infinito desarrollo a todos los trabajadores y organizaciones.

Para Marrero Fornaris (2002) la GRH es concebida como un proceso planificado, sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

Para Martínez Galindo (2006), la GRH está basada en cuatro principios fundamentales donde los RRHH son los activos más importantes que tiene la empresa. Las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.

La GRH se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa.<sup>4</sup>

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.<sup>5</sup>

Planifica a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado. La GRH, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional.

Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Según Cuesta Santos (2010), la GRH y del conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica y gestión del conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección estratégica de los RRHH. Expresa que su evolución, ha comprendido esencialmente tres paradigmas: “los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano”.

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas, pueden resumirse así: los RRHH, a inicios del siglo XXI, se convertirá en

---

4 Anónimo. Gestión de recursos humanos en empresas. <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-recursos-humanos>. Consultado el 20 de marzo del 2018

5 Acosta, Grushenka (2008) Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Volumen 1, Nº 2. Disponible en <http://www.redalyc.org/>. Venezuela. Consultado el 19 de abril del 2018



el recurso competitivo más importante de una organización; la actual gestión estratégica de RRHH requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencia; se considera GRH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización; la GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades; la formación de los RRHH es una inversión y no un costo, cuya gestión es determinante en el accionar de la GRH expresada en las competencias alcanzadas por las personas dentro de la empresa.

Es de vital importancia que se considere estos rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GRH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

El modelo conceptual de GRH DPC (Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica), está constituido por cuatro subsistemas (Figura 1.2).



Figura 1.2: Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

Fuente: Cuesta Santos (2010)<sup>6</sup>

**Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u *outplacement*.

6 Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. Ed. "Félix Varela" y Academia. La Habana.

**Compensación laboral:** sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

**Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.

**Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RRHH, e-RRHH, e-selección, *e-learning*, etc.).

Los objetivos de la GRH derivan de los objetivos de la organización. Estos objetivos son: “crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización. Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”<sup>7</sup>.

La GRH es sumamente importante en una empresa u organización porque administra el RRHH, por lo tanto el recurso menos predecible y dinámico. Una buena GRH genera, como un proceso en cadena, beneficios y ventajas: mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores; aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa; la buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima, y entre los trabajadores y los RRHH hace que todos se sientan escuchados y valorados; la renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para todos; los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para ese puesto de trabajo y compatible con el equipo de trabajo<sup>8</sup>.

---

7 Wikipedia (2013) Gestión de recursos humanos. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos>. Consultada el 4 de abril de 2018.

8 Anónimo (2017) Cómo citar: Recursos humanos. <https://www.significados.com/recursos-humanos/>. Consultado el 4 de abril de 2018.

La GRH implica el entrenamiento del personal en las mejores prácticas de trabajo, pero también implica la preparación del personal para avanzar dentro de la organización, este es un rol clave. Al no retener y constantemente entrenar al personal existente, un negocio no puede crecer de acuerdo a lo planeado. La experiencia no es fácil de obtener y tener a un personal con las habilidades necesarias ya en el equipo evita muchos problemas en el futuro. Es más económico entrenar a personal existente que traer y entrenar a nuevos miembros. La gestión de capacitación y desarrollo como función o subsistema, es el medio idóneo para alcanzar este fin y desde luego, es la determinante principal.

## **1.2 La gestión de capacitación y desarrollo**

La gestión de capacitación y desarrollo siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano. No obstante, hoy en día se le reconoce plenamente su importante contribución a la eficacia y competitividad empresarial, ya que lleva implícito un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige. Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada, la capacitación y desarrollo se identificó como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial.

En los últimos 50 años, la evolución y comportamiento histórico de las diferentes escuelas y teorías han logrado pasos de avances plasmados en los aportes de cada teoría en su época y para el presente, potenciando su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual donde el conocimiento será la clave del éxito en la nueva empresa. La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. De forma tal que la nueva sociedad necesita prepararse para asimilar los efectos e implicaciones del nuevo milenio y donde la gestión de capacitación y desarrollo se ha convertido en un factor de competitividad en las organizaciones exitosas.

Mediante el aprendizaje y la gestión del cambio continuo, la organización que aprende, diseña su propio futuro, la capacidad de adaptación es rápida, o sea, asimilan en poco tiempo ideas nuevas y las transforman en acciones, servicios o productos con mayor velocidad que la competencia, es consecuencia de la capacidad de aprender y a su

vez, del deseo de progresar. Estas organizaciones aplican al máximo el potencial de sus integrantes, fomentando su desarrollo profesional y personal.

En la literatura especializada y en la práctica organizacional son múltiples los términos empleados en esta materia: capacitación y desarrollo, educación, formación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, conocimientos, crecimiento, entre otros. Unos son más generales y otros más específicos. La legislación vigente en Cuba en materia de política laboral emplea el término capacitación y desarrollo, el cual se mantiene en esta investigación. También se toma como referencia el análisis de diferentes conceptos dado por especialistas.

Werther y Davis (1991) plantean que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.

La capacitación en su sentido amplio cobra unas dimensiones destacadas como primera solución de adecuación de las personas al reto de nuestro tiempo (Harper y Lynch, 1992). En general, hoy como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la capacitación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Hoy, la capacitación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación.

La capacitación para Blake (1997)<sup>9</sup>, forma uno de los campos más dinámicos de los que en términos generales se ha llamado, educación no formal. Está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

---

<sup>9</sup> Blake, O (1997) La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. 2 Ed. Argentina.

La derogada resolución 29/2006 define a la capacitación como “el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso”. Referente al vocablo desarrollo, lo establece como “un proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigida a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad”.

La capacitación y desarrollo es una actividad clave y decisiva de la GRH. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. Es uno de los dos elementos que, como señala Cuesta Santos (2010), constituye el fin y no el medio, solo así se podrá garantizar el desarrollo económico de las empresas. Es una inversión y no un costo y es considerada el intangible supremo. Hoy, se exige a las organizaciones un mejoramiento continuo donde “aprender a aprender” es el concepto líder para el nuevo milenio, no hay alternativa.

La gestión de capacitación y desarrollo marca 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 que esta requiere, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de RRHH, lo cual es erróneo, pues la capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo o a partir de funciones

que puede estar ejecutando en la actualidad. Los tipos de capacitación son variables y se pueden clasificar según su formalidad, naturaleza y nivel ocupacional.<sup>10</sup>

Por su formalidad se encuentran la capacitación informal, que está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos; y la capacitación formal que son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Por su naturaleza están la capacitación de orientación, para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización; la vestibular, que es un sistema simulado, en el trabajo mismo; en el trabajo, que es la práctica en el centro; la de supervisores, donde se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales; el entrenamiento de aprendices, que es el período formal de aprendizaje de un oficio; el entrenamiento técnico, un tipo especial de preparación técnica del trabajo y otros tipos con cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

Por su nivel ocupacional se encuentran los de operarios; de obreros calificados; de supervisores; de jefes de línea y de gerentes.

La capacitación en el trabajo va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en capacitación de pre-ingreso, se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto; de inducción, es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general; promocional, busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico; y en el trabajo, que es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total

---

10 Galván, B (2011) Tipos de capacitación. <https://teoriasorganizacionales.wordpress.com/>. Consultado el 30 de abril



Disímiles son los beneficios que trae consigo la capacitación. Para la organización, se puede considerar que: “genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, incrementa la rentabilidad de la organización, levanta la moral de los trabajadores, ayuda a resolver problemas concretos en el día a día, disminuye la necesidad de supervisión, contribuye a prevenir los accidentes de trabajo, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, propende a que el personal se sienta identificado con la empresa, mejora la imagen de la organización, mejora la relación jefes - subordinados, coadyuva a la comprensión y adopción de políticas y ayuda a reducir los costos”<sup>12</sup>.

También beneficia el campo individual, pues: ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas de las personas, permite el logro de metas individuales y aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Además, genera beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y en la adopción de políticas, por lo siguiente: mejora la comunicación entre grupos y entre individuos ayuda en la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre disposiciones oficiales hace viables las políticas de la organización, alienta la cohesión de grupos, proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje y convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, mediante la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para desarrollar las capacidades requeridas para el puesto que ocupe. El desarrollo se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

---

12 Anónimo (2016). La importancia de la capacitación en la empresa. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales>. Consultado el 3 de mayo



Es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para las personas que ocupan un puesto en las organizaciones. Es concebida como una inversión. Funciona para asegurar un desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios, en las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores.

Para proporcionar capacitación las razones pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, el hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan. 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. Sería contar con una buena gestión de capacitación y desarrollo que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales.

De ahí la importancia de abordar, conocer y estudiar, los diferentes enfoques y procedimientos realizados sobre tema, y de cada uno obtener la información necesaria para determinar con un alto grado de precisión los indicadores imprescindibles y a partir de ahí poder elaborar y aplicar un procedimiento eficiente propia para la entidad.

### **1.3 Procedimientos para la gestión de capacitación y desarrollo**

Existen modelos y procedimientos desarrollados de forma general y específicos para la gestión de capacitación y desarrollo, dentro del ámbito empresarial, estos han sido diseñados con el objetivo de lograr una correcta toma de decisiones, donde la inversión de capacitación se hace sobre una base objetiva, elemento esencial para lograr resultados satisfactorios.

Entre los diferentes autores y procedimientos consultados, para una mayor comprensión del tema, se destacan los citados por Werther y Davis (1991); Harper y

Lynch (1992); Lapeña (1995); Flores (1996); Marrero Fornaris (2002); Morales Cartaya (2006); Alonso, y otros (2008)<sup>13</sup>; MAG (2008)<sup>14</sup>; CONASAMI (2010)<sup>15</sup> y Cuesta (2010). Estos se encuentran divididos en fases o etapas, pasos y tareas, además las técnicas a utilizar tienen como objetivo diagnosticar y proponer soluciones, sobre los puestos y procesos de trabajo.

Werther y Davis (1991) plantean cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje, se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este se visualiza la capacitación y desarrollo a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los empleados se le imprime un carácter más operativo; aunque plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. No incluye totalmente el enfoque de competencias ni enfatiza en el aprendizaje organizacional y no ofrece cómo evaluar integralmente el proceso formativo.

Harper y Lynch (1992) dan un enfoque sistemático al proceso de capacitación, estableciendo cuatro etapas interrelacionadas entre sí: Inventario de las necesidades de formación; plan de programas de formación; ejecución de la formación y la evaluación de los resultados de entrenamiento.

El enfoque utilizado por un grupo de especialistas del Instituto de Formación y Estudios Sociales de Madrid dirigido por Lapeña (1995), analiza el proceso de capacitación en la empresa estructurada en tres fases: planificación, gestión y evaluación de la formación y establecen los elementos generales a tener en cuenta en cada fase, así como su interrelación.

---

13 Alonso de la Torre, Berta y otros (2008) Manual metodológico. Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. Tomo II. Ministerio de Salud Pública. La Habana.

14 Sánchez Cruz, Ana (2008) Manual Técnico de Capacitación de Recursos Humanos. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). El Salvador.

15 Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2010) Procedimiento de capacitación y desarrollo de personal. México.

El modelo educativo de capacitación analizado por Flores (1996) abarca cinco etapas: detección de necesidades; definición de objetivos; elaboración y coordinación de programas; ejecución de programas y evaluaciones. Es positivo el énfasis que se hace en la primera etapa por constituir esta un punto de partida, de la calidad y precisión de esa fase depende en un alto grado los resultados que se obtengan.

Marrero Fornaris (2002) plantea un enfoque mediante una tecnología integral diseñada para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras, donde se integran las tendencias en este campo, al tomar como punto de partida la estrategia y objetivos de la instalación en el que incorpora el enfoque de competencias y el carácter continuo o permanente a la gestión del proceso formativo, contribuyendo a fomentar la cultura de las organizaciones que aprenden. La tecnología propuesta garantiza la adecuada formación individual y organizacional de forma efectiva, eficiente y eficaz. Este procedimiento general incluye varios procedimientos específicos, lo que se fundamenta en el carácter sistémico del proceso formativo, está dirigido a un enfoque de mejora, de ahí el carácter cíclico de las etapas propuestas para la gestión de la formación, donde cada ciclo responde a los nuevos requerimientos y necesidades formativas.

Este procedimiento analiza la formación en sus tres aristas, funcional, individual y organizacional, así como la contemplación de tendencias actuales de capacitación y desarrollo, se centra principalmente en la concepción de la formación en organizaciones de servicios, específicamente en hoteles.

Morales Cartaya (2006) plantea un modelo de GRH integrado externamente con la estrategia empresarial, y estructura por varios módulos entre ellos el de capacitación y desarrollo. Este modelo 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. Además 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.

Alonso, y otros (2008), propone un procedimiento dirigido a las entidades del sector Salud Pública donde a partir de los objetivos globales y específicos de la organización laboral, los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación y la integración de los planes individuales, se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Luego se analiza, se discute y se aprueba con la organización sindical y la dirección de la organización, y de esta forma se anexa al convenio colectivo del trabajo. La organización planifica un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y después se evalúa trimestralmente.

La implementación está precedida de una preparación metodológica que persigue la finalidad de preparar a ambos actores (instructores y tutores) para su desempeño. En la entidad el capacitador es un funcionario que forma parte del equipo de trabajo y tiene la altísima responsabilidad de gestionar la capacitación de los trabajadores del sector.

El MAG (2008); muestra un procedimiento general para orientar la gestión de capacitación y desarrollo y uno en específico para la organización. Contiene la descripción de las diferentes etapas del ciclo de capacitación así como el proceso de cada una de las etapas. Constituye un instrumento que permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; planificar y ejecutar la capacitación; realizar el seguimiento y evaluar los resultados de la capacitación que contribuya al desarrollo y profesionalización de los empleados. Incluye la caracterización de elementos estratégicos, aunque no realiza una caracterización general de la entidad, lo cual se debe considerar en todo procedimiento específico dentro de un procedimiento general.

La CANASAMI (2010) propone acciones de capacitación orientadas al fortalecimiento de los valores éticos de los servidores públicos. Inicia desde la aplicación de la evaluación por competencias, para detectar requerimientos que permitan mejorar su competencia, luego se aplica el diagnóstico de necesidades de aprendizaje y la encuesta de ambiente laboral. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se determinan los requerimientos generales con los cuales se elabora el programa anual y

se aprueba. Posteriormente, se realiza un cuestionario de expectativas, para confirmar la asistencia al curso y al finalizar el instructor elabora la evaluación de los resultados y es aprobado. Existen pasos para modificar el programa anual mientras no incluyan costos monetarios. Cuenta con el seguimiento del proceso de capacitación.

Es un procedimiento específico y no general que cuenta con 37 pasos. Este tiene limitantes, pues no se puede utilizar en cualquier lugar dado que estas acciones se aplican a unos trabajadores, con excepción de otros, lo cual no es aceptable en ninguna empresa, todos los empleados tienen que estar incluidos en la gestión de capacitación y desarrollo aunque tengan diferentes indicadores.

Para Cuesta (2010) la educación y desarrollo de las personas es central en la GRH; estas constituyen el fin y no el medio. En su propuesta metodológica enfatiza en el ciclo de formación (diagnóstico de la formación; plan de programas de formación; implantación; evaluación y control) y recalca que deberá ser encabezado por los directivos. El área o proceso clave de capacitación habrá de ubicarse en la estructura organizativa, o en el organigrama, adjunta a la cumbre estratégica, adjunta a la alta dirección. Del conjunto de técnicas indicadas, en particular la información que brinda la evaluación del desempeño, si fue bien diseñada como sistema y refleja las competencias laborales, tiene una notable importancia en la determinación de las brechas entre competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias laborales requeridas (por el cargo).

El análisis de las metodologías referenciadas para la gestión de la capacitación y desarrollo se realiza en algunos casos de manera aislada y solo los autores que diseñan un sistema general integral de RRHH integran este proceso. En este sentido resulta un tanto difícil, para las empresas que no lo implementan de forma integral.

De manera general y resumiendo lo analizado en los enfoques y procedimientos de los diferentes autores, se observa que tienen pasos comunes en su elaboración. Parten inicialmente de un diagnóstico y necesidades de capacitación, realizan la planificación, ejecutan las acciones, evalúan y dan seguimiento. De esta forma, se toma como

referencia el procedimiento general propuesto por Marrero Fornaris, 2002<sup>16</sup> (Anexo 1), ya que es el más abarcador de todos, brinda más detalles de la actividades a realizar y es el más se ajusta a la estrategia de la UEB.

Los objetivos del procedimiento general, son los siguientes:

Objetivo general: Disponer de una herramienta integral para la gestión de la formación en la instalación cuya utilización contribuye al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la instalación.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual y perspectiva de la gestión de la formación en las instalaciones hoteleras
2. Planificar la formación a partir de la estrategia de la instalación, así como organizar los programas y acciones formativas previstas
3. Evaluar los resultados del proceso formativo acorde a la efectividad, eficacia y eficiencia de este proceso
4. Lograr la formación continua de todo el personal de la instalación
5. Contribuir a desarrollar la capacidad de cambio permanente, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden

El procedimiento fue diseñado para ser utilizado por el *staff* de RRHH, encargado de la formación, que es asesor y coordinador de su implementación, así como por los directivos a todos los niveles, por el alto grado de participación y responsabilidad que tienen en este proceso, de ahí la necesidad de conformar equipos de trabajo, pues por sus características e implicaciones este proceso no puede desarrollarse por personas aisladas en la organización, hasta que se desarrollen las competencias necesarias para su utilización sistemática en la instalación.

El procedimiento general asume el proceso de formación al cual está dirigido con un enfoque de mejora, de ahí el carácter cíclico de las etapas propuestas para la gestión de la formación, donde cada ciclo responde a los nuevos requerimientos y necesidades formativas, por lo que implica una serie de acciones conducentes al mejoramiento

---

16 Marrero Fornaris (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. Cuba.

constante de las deficiencias que vayan surgiendo. Este, integra varias tendencias o factores claves como el carácter estratégico, ya que el proceso formativo asume como punto de partida la estrategia de la instalación, lo que se concreta en el diagnóstico, planificación y evaluación de este proceso.

A pesar de estar concebido para empresas hoteleras se toma en cuenta que integran las etapas comunes para el resto de los procedimientos analizados y puede ser utilizado de ser necesario en cualquier empresa incluyendo la UEB Semillas Holguín.

#### **1.4 La gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín. Síntomas que evidencian la necesidad de su perfeccionamiento**

Como parte del sistema empresarial cubano se encuentra la UEB Semillas Holguín, perteneciente a la empresa productora y comercializadora de semillas, del Ministerio de la agricultura. Esta tiene como objetivo: producir y comercializar las semillas con la debida característica que se le impone. El desarrollo de la entidad es de vital importancia para el país, por lo que se hace necesaria su eficiente y eficaz conducción en el logro de los objetivos trazados. En este contexto adquiere mayor significación la gestión de capacitación y desarrollo, siendo esta la fuente de ventajas competitivas para las organizaciones.

Al finalizar el año 2017 la UEB fue controlada por la ONIT. Durante esa inspección se detectaron varias irregularidades correspondientes a la gestión de capacitación y desarrollo de dirigentes y trabajadores en general, donde a pesar de estar reglamentado se incumplen ya sea por desconocimiento y/o abandono.

Las causas señaladas son: las estrategias de superación no se actualizan desde el 2015; no se realiza periódicamente la DNC; el plan de capacitación no garantiza el control efectivo de las acciones; los planes individuales están desactualizados y no se realiza la identificación del impacto de la capacitación; aunque se elaboró la planificación del presupuesto del año 2017 para la capacitación, no se ejecutó y para el 2018 no se planificó nada; la dirección no garantiza la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo, no asegura los RRHH y los recursos materiales necesarios para la actividad; los conductores profesionales de la entidad no han realizado el curso de recalificación que autoriza a que continúen ejerciendo su profesión; la dirección no

analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y no se realizan acciones para acometer cualquier tipo de dificultad que se presente.

Se efectuó una revisión de la documentación especializada, donde se obtuvo que las actividades de capacitación, son realizadas solo por la técnica de RRHH, encargada de esta función y aprobadas por el especialista del departamento; las DNC están desactualizadas; el plan de capacitación y desarrollo de la entidad no se discute ni se aprueba con los trabajadores, no está anexado en el convenio colectivo de trabajo; se discute solamente con el consejo de dirección el plan de Seguridad y Salud del trabajo (SST), que se elabora por otra personas encargada de esto. También, expuso que la capacitación solo se realiza por formalidades y no tratan en su mayoría los problemas reales de la superación profesional del trabajador, ya que hay insuficiencias en el DNC. Se comprobó que los trabajadores cuentan con una baja capacitación, al igual que los especialistas y técnicos, y así una falta de control y exigencia en cuanto a las obligaciones y deberes por parte de la dirección.

Además, se realizaron entrevistas a diferentes trabajadores de la entidad y estos resultados mostraron que la dirección no se reúne periódicamente con el colectivo de trabajadores, desconocen o no adquieren la información necesaria sobre el plan de capacitación y sobre el cumplimiento de las acciones de capacitación.

La entidad no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la gestión de capacitación y desarrollo, solamente cuentan con un procedimiento para la SST, el cual se elabora de forma general y no específica, no contiene una secuencia de etapas ni pasos a seguir.

Lo anterior evidencia la necesidad de concebir y ejecutar un procedimiento para la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas, eliminando o perfeccionando las insuficiencias existentes, y así potenciar el desarrollo del personal como variable estratégica clave para este sector y de esta forma a la entidad.



## CAPITULO II: PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA UEB SEMILLAS HOLGUÍN

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación, se expone en este capítulo el procedimiento seleccionado y se muestran los resultados parciales de su implementación en la UEB Semillas Holguín

Tomando en consideración lo expuesto en el Capítulo I, se toma como referencia el procedimiento general de la gestión de formación de los recursos humanos propuesto por Marrero Fornaris (2002), adaptándolo a las características propias de la UEB Semillas Holguín. Se utiliza el término de capacitación en el lugar de formación, por ser éste el utilizado en la legislación vigente en Cuba.

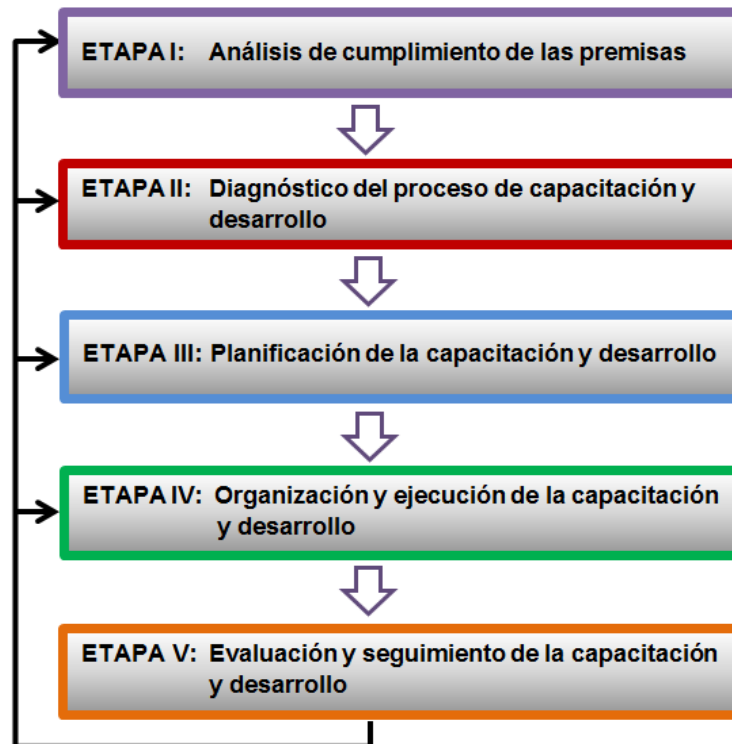


Figura 2.1: Procedimiento general para perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín; adaptado de Marrero Fornaris (2002)

### Caracterización de la UEB Semillas Holguín

La UEB Semillas Holguín, subordinada a la Empresa Nacional Productora y Comercializadora de Semillas Varias del Ministerio de la Agricultura, fue fundada el 20 de marzo de 1963. Se encuentra ubicada en la calle Vidal Pita # 18 entre Maceo y

Libertad, municipio y provincia de Holguín. Cuenta con seis establecimientos: la planta de beneficio de granos y frutos carnosos; la finca de semillas Santa Clara, la finca Margodo; la dirección; la base de aseguramiento y el vivero. Tiene como objeto social producir y comercializar las semillas con la debida característica que se le impone. La estructura organizativa de la misma es lineal-funcional (Anexo 2), y está conformada por la dirección y 7 departamentos, de ellos 2 vinculados a la producción y el resto son áreas de apoyo.

### **Principales clientes**

En la UEB se realiza un proceso cíclico, es decir, el cliente es el proveedor, ya que se le vende el producto y después que se obtiene la cosecha se les compra. Como principales clientes están:

- ✓ Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC),
- ✓ Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA),
- ✓ Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS).

Todas provenientes de diferentes municipios y provincias.

### **Principales suministradores**

Las principales fuentes de suministros son:

- ✓ El Ministerio del Comercio Interior (MINCIN),
- ✓ La Empresa Nacional de Semillas,
- ✓ El Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA),
- ✓ CUPET.

La UEB Semillas es de subordinación nacional, aunque responde a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores, como son: la delegación de la agricultura en Holguín, el Ministerio de Finanzas y Precios; el Ministerio de Economía y Planificación; el Ministerio del Transporte (MINTRANS), el Instituto Nacional de Recursos Estatales (INRE), la empresa eléctrica, Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones y el Banco Central de Cuba.

### **Estrategia empresarial**

La UEB tiene definida la misión siendo esta: la satisfacción a los productores agrícolas de las semillas botánicas y agámicas en cantidad y calidad demandadas, para garantizar la sostenibilidad de la agricultura holguinera. Garantizar la calidad genética,

reproducción, acopio y beneficio de las semillas, todo ello combinado con la producción de frutales y ornamentales.

Están establecidos los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, los cuales son: producir y comercializar semillas; comercializar insumos para la producción de semillas; cumplir con el plan de producción establecido, mensual y anual; garantizar los recursos necesarios para que se cumpla la producción planificada para cada año; comercializar de forma mayorista y minorista los subproductos de las cosechas de semillas y áreas de autoconsumo, comprendidas dentro de ellas las ventas a trabajadores en moneda nacional.

### **Tecnología**

Mediante la observación directa y entrevistas se comprobó que la entidad tiene un desarrollo tecnológico aceptable, cuenta con 12 computadoras distribuidas por todos los departamentos aprobados. Existen 2 segmentos de red: una para la transmisión de datos interna y la otra para la salida al exterior a través de un router y todas las computadoras están conectadas a través de un swith; la conexión de la red interna con la red externa es a través de un servidor de datos que se encuentra en el local de informática. El servidor cuenta con 6 servicios de red (dominio, correo, dns, dhcp, chat y firewall). Se cuenta con servicio de correo con salida internacional (dirección) y nacional.

En los últimos años se han adquirido nuevas tecnologías informáticas: 6 computadoras y 3 aplicaciones informáticas para la automatización de datos (el versat, el factus pagus y el energus). Esto ha traído consigo la necesidad de capacitar a los trabajadores en las materias asociadas.

El estado técnico y el nivel de utilización de los equipos se comportan de manera insatisfactoria, con un alto nivel de deterioro porque los mismos no están bien empleados por su tiempo de vencimiento. Las máquinas de trabajo están obsoletas, llevan más de 40 años de explotación, y no tienen piezas de repuesto por ser tan antiguas, lo cual demanda el reemplazo de las mismas. La entidad en este momento no cuenta con posibilidad de cambio de las máquinas o equipos de trabajo.

## **ETAPA I: Análisis del cumplimiento de las premisas**

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

Técnicas principales a utilizar: revisión de documentos y entrevistas.

Con el objetivo de lograr una participación efectiva y recibir de todos los integrantes de la entidad la mayor colaboración posible, se interactuó con el consejo de dirección, los jefes intermedios y con los trabajadores, dándole a conocer la estructura del procedimiento seleccionado, los objetivos y la necesidad de su implementación.

De esta forma se obtuvo el compromiso del director de la UEB, los jefes de áreas y trabajadores, todos reconocen la importancia de lograr una gestión de capacitación y desarrollo efectiva como una vía de mejoramiento continuo y como una variable estratégica esencial para los resultados de la organización, lo cual va a permitir alcanzar un desempeño empresarial superior.

Se conformó un equipo de trabajo integrado por cinco personas de vasta experiencia y conocimiento en la unidad: el director, el especialista de RRHH, de producción y de comercial y el secretario del sindicato, con el fin de obtener todo el apoyo necesario para ese proceso.

Se comprobó que la entidad cuenta con la planeación estratégica correspondiente en el intervalo del 2015-2020. Están definidos los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo y las estrategias así como su derivación a cada una de las áreas y departamentos.

## **ETAPA II: Diagnóstico del proceso de capacitación y desarrollo**

Objetivo: Detectar los problemas actuales del proceso de capacitación y desarrollo en el plazo a que se refiere el plan de capacitación y desarrollo.

Técnicas principales a utilizar: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, cuestionarios de necesidades de capacitación y lista de chequeo.

### **II.1- Caracterización de la fuerza de trabajo**

La plantilla aprobada es de 136, cubierta con 125 trabajadores, para un 91.9% de completamiento (Anexo 3), lo que se considera favorable; cuentan con 11 contratos determinados para un 8.8% (Anexo 4). En cuanto a la distribución por categoría ocupacional (Anexo 5), los cuadros representan el 3.2%; los de servicios el 20%; los

técnicos el 30.4% y los operarios el 46.4%, a esta última le corresponde la mayor parte de la fuerza laboral, adecuándose a la actividad fundamental que realiza la entidad y demostrando la necesidad de que la capacitación y desarrollo llegue a todos los niveles, fundamentalmente a los trabajadores directos, que constituyen la mayoría del personal. En cuanto a la distribución por sexo (Anexo 6), son 32 mujeres para un 25.6% y 93 hombres con un 74.4%, predominando la fuerza masculina del total de trabajadores. Respecto al nivel de escolaridad (anexo 7), se observa que el 66% del personal posee nivel primario, un 38% nivel medio superior, y solo el 18% alcanzaba el nivel superior, demostrando así, que predomina un bajo nivel de escolaridad indicando la necesidad de fortalecer la capacitación y desarrollo.

Dentro de la composición por edades (Anexo 8), 7.2% está entre 17 a 30 años, el 6.4% entre 31 a 40 años, de 41 a 50 un 34.4%, el 42.4% entre los rangos de 51 a 65 y el 9.6% está comprendido en más de 65 años. Como se puede apreciar solamente el 13.6% de los trabajadores presentan como máximo 40 años por lo que se puede afirmar que en la entidad se cuenta con una fuerza laboral mayormente envejecida. Esto indica que existe un bajo potencial de jóvenes constituyendo un indicador desfavorable, pues se les debe motivar y capacitar, con vista a lograr un buen desempeño y desarrollo, en plena capacidad de desarrollo y enfrentar con originalidad los problemas que surgen.

En cuanto a la antigüedad (anexo 9), se obtuvo que el 78.95% tiene una experiencia en la entidad de 2 a 6 años; el 10.53% de 7 a 12; los que llevan de 13 a 18 años representan un 9.65%; el 2.63% de 19 a 25 y el 1.75% ha trabajado en la organización por más de 25 años. Como se puede apreciar el porcentaje del personal con mayor experiencia es mínimo, el mayor porcentaje se encuentra entre 2 a 6 años, lo cual es un resultado negativo, ya que a los 2 años, los empleados comienzan a adquirir dominio de su labor, pero aún falta mucho tiempo para que se sientan identificados con las actividades que realizan y con la UEB, por tanto, es necesario capacitarlos para elevar el conocimiento, el compromiso y así se sientan motivados, lo que reafirma la necesidad de gestionar la capacitación y desarrollo.

## **II.2) Diagnóstico de la capacitación y desarrollo**

Para obtener el diagnóstico real existente en la entidad se analizaron los siguientes documentos:

- ✓ requisitos de los puestos de trabajo,
- ✓ el plan de capacitación y desarrollo de años anteriores y su cumplimiento,
- ✓ las evaluaciones del desempeño anuales de años anteriores, y
- ✓ el cuestionario de DNC.

El horizonte temporal que se define es de 3 años (2015-2017).

Para realizar el diagnóstico se diseñó una lista de chequeo (Anexo 10) a partir de lo establecido en el Código de trabajo sobre la capacitación y desarrollo y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La entidad no organiza la capacitación y superación de los trabajadores en correspondencia con lo establecido por los Ministerios de Educación y Educación Superior en lo que a cada uno compete, pues no se realizan coordinaciones con las entidades subordinadas a estos ministerios para definir las acciones de capacitación necesarias y darle cumplimiento.
2. Durante el periodo analizado, nunca se ha organizado un curso de capacitación con trabajadores de nueva incorporación, pues los requisitos establecidos para los cargos aprobados no establecen un curso de habilitación a implementarse por la entidad
3. No existen evidencias de haber contratado jóvenes de 15 a 18 años
4. Se revisó el 100 % las evaluaciones individuales del desempeño de los trabajadores, y se comprobó que el documento actualmente implementado contiene 3 indicadores y ninguno de ellos se refiere a la capacitación (Anexo 11), la evaluación es realizada mensualmente y cuando culmina el año se hace el resumen anual. Esa revisión demostró que no se identifican los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades, no los caracteriza, no repercute sobre su formación y no constituye la base para la elaboración del plan de capacitación, solamente se utiliza como medio para la distribución del salario en los distintos sistemas de pago por resultados.

5. El plan de capacitación y desarrollo anual, se elabora a partir del criterio de los jefes de área y el deseo que muestran los trabajadores sobre algún curso en específico. Cuando se tiene esta información se planifican las acciones de capacitación las cuales no se corresponden a la correlación existente entre los resultados de la evaluación de desempeño y las necesidades de la producción y los servicios.
6. El diseño e implementación del plan de capacitación en la entidad (Anexo 12) no garantiza el control efectivo de las acciones, este modelo se realiza por departamentos de manera individual al igual que cada una de las actividades, los obreros reciben lo que se estime conveniente, no por lo necesite. Está compuesto por las acciones de capacitación, el modo de formación, el mes previsto para cada acción y el grupo de participantes. Carece de datos necesarios para su seguimiento como: la fecha exacta de inicio y terminación, y los trabajadores comprendidos en cada una de las acciones.
7. El 100 % de las acciones de capacitación que se definen son impartidas por personal propio de la entidad, no se gestiona una acción de capacitación con algún organismo existente en la provincia,
8. Los cursos que han recibido los trabajadores, impartidos por entidades especializadas del territorio, han sido auto-gestionados por ellos,
9. Las acciones de capacitación relacionadas con temas de educación económica, jurídica y técnica profesional se han dirigido solo a las áreas técnicas y vinculadas directamente con ellas, no integrando al resto de los trabajadores,
10. En el plan de capacitación no se conciben acciones dirigida a los dirigentes sindicales pero si a los miembros del Órgano de Justicia Laboral,
11. No se envían los conductores profesionales a los cursos para la capacitación y recalificación establecidas en la ley, estos trabajadores se auto gestionan los cursos. Se detectaron 11 conductores que no tienen el curso de recalificación (primer indicador para poder trabajar),
12. El plan de capacitación es elaborado por la técnica de capacitación en coordinación con el especialista principal de RRHH y después no se discute por el órgano colegiado de dirección, solamente se aprueba por el director,

- 13.El plan de capacitación y desarrollo de la UEB Semillas Holguín no se realiza mediante ningún procedimiento,
- 14.El plan de capacitación se elabora teniendo en cuenta el presupuesto, aunque nunca llegó a su límite,
- 15.Al procesar los resultados de años anteriores del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, se obtuvo que las acciones se cumplen como promedio en un 70 % y en los participantes se obtiene un 78 % como promedio, lo cual refleja que no se han tomado las medidas pertinentes para alcanzar resultados superiores en este aspecto y que la entidad no le presta la debida importancia al mismo:

**Tabla 2.1 Cumplimiento del plan de capacitación**

| Año  | Acciones |      | %  | Participantes |      | %  |
|------|----------|------|----|---------------|------|----|
|      | Plan     | Real |    | Plan          | Real |    |
| 2015 | 42       | 31   | 74 | 135           | 110  | 81 |
| 2016 | 34       | 23   | 68 | 130           | 101  | 78 |
| 2017 | 33       | 22   | 67 | 95            | 71   | 75 |

### **ETAPA III: Planificación de la capacitación y desarrollo**

Objetivo: Diseñar el plan de capacitación y desarrollo acorde a las estrategias de la entidad, sobre la base de las necesidades detectadas.

Técnicas principales a utilizar: revisión de documentos, entrevistas y tormenta de ideas

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

Se comprobó que la entidad cuenta con la planeación estratégica correspondiente en el intervalo del 2015-2020. Están definidos los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo así como su derivación a cada una de las áreas y departamentos, como:

1. Lograr la producción del Plan de semilla neta del año,
2. Perfeccionar los resultados económicos, contables, financieros, estadísticos y de control interno,
3. Garantizar el efectivo trabajo del sistema de aseguramiento y transporte,
4. Consolidar la comercialización de la entidad,
5. Incrementar la GRH,
6. Mejorar el estado de la política de cuadros, consolidando la aplicación de las normas y procedimientos,
7. Consolidar las tareas de la defensa.



### **III.2- Detección de las necesidades de capacitación**

A inicios del último trimestre del año 2017 se realizaron reuniones de trabajo con los responsables de cada área y se le indicó la obligatoriedad de utilización del modelo DNC aprobado para la entidad (Anexo 13).

Se modificó el modelo de evaluación del desempeño adicionando los indicadores dominio del trabajo (posesión de conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo) y superación individual (interés por adquirir conocimientos, resultados y progreso en el trabajo; cumplimiento del plan de capacitación individual) (Anexo 14).

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

A partir de las necesidades detectadas se definieron como objetivos específicos los siguientes:

- ✓ Capacitar a los técnicos y especialistas productivos de los conocimientos necesarios en cuanto a técnica, control y tratamiento especializado de la producción y así lograr un mejor cumplimiento de la semilla neta,
- ✓ Perfeccionar en el departamento de economía los conocimientos sobre computación, la gestión económica y financiera y el análisis e interpretación de los estados financieros para consolidar los resultados y lograr mejor desempeño,
- ✓ Garantizar el nivel requerido en los puestos de choferes profesionales para un efectivo trabajo del sistema de aseguramiento y transporte,
- ✓ Actualizar los conocimientos a los jefes de almacén sobre las normas de almacenaje que garantice un mejor cuidado y distribución de la producción,
- ✓ Capacitar al jefe y mando intermedio del departamento comercial en cuanto a la contratación económica para consolidar la comercialización de la entidad,
- ✓ Incrementar los conocimientos de GRH, OTS y SST al departamento de RRHH y así garantizar un mayor desempeño en su labor,
- ✓ Perfeccionar la política de cuadros y mandos intermedios tales como la gestión empresarial, funciones, responsabilidades y técnicas para dirigir para alcanzar un mejor rendimiento y mayor motivación de sus subordinados,
- ✓ Capacitar a todos los trabajadores con temas de educación económica, jurídica y técnica profesional, para obtener un mejor entendimiento y comunicación,

- ✓ Perfeccionar los conocimientos de los distintos niveles sobre las tareas de la defensa para una mejor preparación ante situaciones excepcionales,
- ✓ Dotar a los diferentes puestos que requieren de conocimientos de computación para mejorar y agilizar el proceso de información de los resultados.

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

A partir del resultado alcanzado con este proceso se consolidaron los datos colectados y se elaboró el Pre-plan en el mes de diciembre, el cual fue presentado al consejo de dirección y aprobado en el mes de enero 2018. A continuación se muestra la ficha resumen por trabajadores del plan de capacitación (Tabla 2.2), luego el desglose del plan de capacitación ya más específico (Tabla 2.3) y más adelante el plan de capacitación anual (Tabla 2.4).

**Tabla 2.2 Ficha resumen por trabajadores del plan de capacitación del año 2018.**

| Acción de Capacitación | Participantes   | Organismo   | Fecha      |        | Costo Total |     |  |
|------------------------|---|---|------------|--------|-------------|-----|--|
|                        |   |   | Inicio     | Fin    | CUP         | CUC |  |
| <b>1) Informática</b>  |   |   |            |        |             |     |  |
| 1                      | Conferencia del sistema informático-contable VERSAT (4) | Dpto. Económico (Espec. Cont. y Técnicos)   | CANEC      | 16-ene | 16-ene      | 800 |  |
| 2                      | Curso básico de computación (26)                        | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juana M Pupo Martínez<br>3- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>4- Juan C. Serrano Chacón<br>5- Iliana Zaragoza Carballo<br>6- Dinorah Peña Estrada<br>7- Amarilis Chirino Fernández<br>8- Susbely Armas Ruiz<br>9- Mario Aballe Mendoza<br>10- Luis E. Mestre Ochoa<br>11- Marilín Eng Rivas<br>12- Yovani Córdova Palacio<br>13- Israel Velázquez Pérez<br>14- Miguel Caisé García<br>15- Javier R Abreu Castellano<br>16- Yusnaiky Sarmiento Aguilera<br>17- Emilio Ruiz Díaz<br>18- Ernesto R. Córdova González<br>19- Carlos Serrano Velázquez<br>20- Miladis Arena Arias<br>21- Noris Concepción Guerra<br>22- Elmis Serrano Hernández<br>23- Yamilé Solarana Ricardo | Joven Club | 12-feb | 13-mar      |     |  |

|   |   |   |         |        |        |  |  |
|---|---|---|---------|--------|--------|--|--|
|   |   | 24- Eduardo Sánchez Céspedes<br>25- Caridad Peña Pérez<br>26- Nersa B Ricardo Peña  |         |        |        |  |  |
| 3 | Seminario sobre la seguridad informática (37) | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juana M Pupo Martínez<br>3- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>4- Juan C. Serrano Chacón<br>5- Iliana Zaragoza Carballo<br>6- Dinorah Peña Estrada<br>7- Amarilis Chirino Fernández<br>8- Susbely Armas Ruiz<br>9- Mario Aballe Mendoza<br>10- Luis E. Mestre Ochoa<br>11- Marilín Eng Rivas<br>12- Yovani Córdova Palacio<br>13- Israel Velázquez Pérez<br>14- Miguel Caisé García<br>15- Javier R Abreu Castellano<br>16- Yusnaiky Sarmiento Aguilera<br>17- Emilio Ruiz Díaz<br>18- Ernesto R. Córdova González<br>19- Carlos Serrano Velázquez<br>20- Miladis Arena Arias<br>21- Noris Concepción Guerra<br>22- Elmis Serrano Hernández<br>23- Yamilé Solarana Ricardo<br>24- Eduardo Sánchez Céspedes<br>25- Caridad Peña Pérez<br>26- Nersa B Ricardo Peña | Entidad | 17-abr | 17-abr |  |  |

|                     |                                    |  |            |        |        |  |  |
|---------------------|------------------------------------|--|------------|--------|--------|--|--|
|                     |                                    | 27- Jorge Acosta Hernández<br>28- René Ávila Fernández<br>29- Bertino Tamayo Guerra<br>30- Alexis Gálvez Guerra<br>31- Daniel Ricardo Cordero<br>32- Alexis Ochoa Oliva<br>33- Pascual Batista Sánchez<br>34- Karel de la Paz Suárez<br>35- Alba González Cutiño<br>36- Aliandris Díaz Lores<br>37- Yanet Pérez Nasiff                               |            |        |        |  |  |
| 4                   | Curso de base de datos (2)         | 1- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>2- Susbely Armas Ruiz  | Joven Club | 08-may | 08-jun |  |  |
| 5                   | Curso avanzado de computación (12) | 1- Noris Concepción Guerra<br>2- Juana M Pupo Martínez<br>3- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>4- Iliana Zaragoza Carballo<br>5- Susbely Armas Ruiz<br>6- Dinorah Peña Estrada<br>7- Amarilis Chirino Fernández<br>8- Luis E. Mestre Ochoa<br>9- Miguel Caisé García<br>10- Marilín Eng Rivas<br>11- Yusnaiky Sarmiento Aguilera<br>12- Miladis Arena Arias | Joven Club | 03-sep | 15-oct |  |  |
| <b>2) Comercial</b> |                                    |  |            |        |        |  |  |
| 6                   | Curso contratación económica (3)   | 1- Susbely Armas Ruiz<br>2- Emilio Ruiz Díaz<br>3- Ernesto R. Córdova González   | ANEC       | 18-jun | 22-jun |  |  |

| <b>3) Calidad</b>                           |   |  |                     |        |        |     |  |
|---|---|--|---------------------|--------|--------|-----|--|
| 7   | Seminario de análisis de los indicadores de eficiencia (13) | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juan C. Serrano Chacón<br>3- Susbely Armas Ruiz<br>4- Mario Aballe Mendoza<br>5- Marilín Eng Rivas<br>6- Yovani Córdova Palacio<br>7- Miguel Caisé García<br>8- Emilio Ruiz Díaz<br>9- Miladis Arena Arias<br>10- Noris Concepción Guerra<br>11- Eduardo Sánchez Céspedes<br>12- Raudel R. Guerrero Guerra<br>13- Ángel Pino García | Entidad             | 07-mar | 07-mar |     |  |
| 8   | Curso gestión de la calidad (2)                             | 1- Marilín Eng Rivas<br>2- Maikel Gutiérrez Ricardo  | CANEC               | 21-may | 25-may | 800 |  |
| <b>4) Preparación Técnica Especializada</b> |   |  |                     |        |        |     |  |
| 9   | Curso de Recalificación de los choferes (11)                | 1- Roger Macías del Rio<br>2- Francisco J. Velázquez<br>3- Osduani Escobar González<br>4- Alexander Rodríguez Guerra<br>5- Feliberto Morales Reyes<br>6- Joaquín E. Batista Esquivel<br>7- Evidio Santos Ricardo<br>8- Alexander Almenares Peña<br>9- Miguel D. Córdova Palacios<br>10- Exiquio Sánchez Pérez<br>11- Javier Cruz Leyva                                 | Escuela de choferes | 22-ene | 26-ene | 485 |  |
| <b>5) Legislación</b>                       |   |  |                     |        |        |     |  |
| 10  | Seminario del Código del trabajo (125)                      | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín  | Entidad             | 03-abr | 03-abr |     |  |

|    |  |   |         |        |        |  |  |
|----|--|---|---------|--------|--------|--|--|
| 11 | Seminario sobre ley 75 de la Defensa Nacional (39) | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juana M Pupo Martínez<br>3- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>4- Juan C. Serrano Chacón<br>5- Iliana Zaragoza Carballo<br>6- Dinorah Peña Estrada<br>7- Amarilis Chirino Fernández<br>8- Susbely Armas Ruiz<br>9- Mario Aballe Mendoza<br>10- Luis E. Mestre Ochoa<br>11- Marilín Eng Rivas<br>12- Yovani Córdova Palacio<br>13- Israel Velázquez Pérez<br>14- Miguel Caisé García<br>15- Javier R Abreu Castellano<br>16- Yusnaiky Sarmiento Aguilera<br>17- Emilio Ruiz Díaz<br>18- Ernesto R. Córdova González<br>19- Carlos Serrano Velázquez<br>20- Miladis Arena Arias<br>21- Noris Concepción Guerra<br>22- Elmis Serrano Hernández<br>23- Daniel L Pérez Fernández<br>24- Ángel Pino García<br>25- Marlenis N Estupiñán Ramírez<br>26- Domingo Sánchez Azahares<br>27- Daniel Ricardo Cordero<br>28- Xiomara Velázquez Utria<br>29- Yanelkis Torres Batista | Entidad | 17-abr | 17-abr |  |  |
|----|--|---|---------|--------|--------|--|--|

|                     |  |   |         |        |        |     |  |
|---------------------|--|---|---------|--------|--------|-----|--|
|                     |  | 30- Yoel Ávila Ricardo<br>31- Enrique O. Oro Pérez<br>32- Nuyoel López López<br>33- Joaquín E. Batista Esquivel<br>34- Roger Macías del Rio<br>35- Francisco J. Velázquez<br>36- Osduani Escobar González<br>37- Alexander Rodríguez Guerra<br>38- Feliberto Morales Reyes<br>39- Evidio Santos Ricardo |         |        |        |     |  |
| 12                  | Seminario sobre NC 9001:2015 (125)                           | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín   | Entidad | 10-jul | 10-jul |     |  |
| 13                  | Curso sobre decreto ley 186/98 y su Reglamento (4)           | 1- Noris Concepción Guerra<br>2- Elmis Serrano Hernández<br>3- Reynaldo Pérez Almaguer<br>4- Madelaine Núñez Rodríguez  | SEPRO   | 12-nov | 16-nov | 800 |  |
| 14                  | Conferencia sobre la Resolución No. 6 (125)                  | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín   | Entidad | 12-dic | 12-dic |     |  |
| <b>6) Dirección</b> |  |   |         |        |        |     |  |
| 15                  | Seminario sobre funciones, responsabilidad y dirigentes (13) | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juan C. Serrano Chacón<br>3- Susbely Armas Ruiz<br>4- Mario Aballe Mendoza<br>5- Marilín Eng Rivas<br>6- Yovani Córdova Palacio<br>7- Miguel Caisé García<br>8- Emilio Ruiz Díaz<br>9- Miladis Arena Arias<br>10- Noris Concepción Guerra                            | Entidad | 09-abr | 09-abr |     |  |



|                    |  |   |                            |        |        |      |  |
|--------------------|--|---|----------------------------|--------|--------|------|--|
|                    |  | 11- Eduardo Sánchez Céspedes<br>12- Raudel R. Guerrero Guerra<br>13- Ángel Pino García  |                            |        |        |      |  |
| 16                 | Curso de OTS (3)   | Dpto. RRHH (Espec. y Técnicos)  | CANEC                      | 16-jul | 17-ago | 600  |  |
| 17                 | Curso de Gestión Empresarial (2)                                   | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Mario Aballe Mendoza   | Sede<br>Oscar<br>Lucero M. | 1-oct  | 1-oct  |      |  |
| <b>7) Economía</b> |  |   |                            |        |        |      |  |
| 18                 | Curso de Operaciones Contables (4)                                 | Dpto. Económico (Espec. Cont. y Técnicos)   | CANEC                      | 19-mar | 06-abr | 800  |  |
| 19                 | Seminario sobre el Sistema de Costos (4)                           | Dpto. Económico (Espec. Cont. y Técnicos)   | Entidad                    | 18-may | 18-may |      |  |
| 20                 | Seminario de Contabilidad y Finanzas (125)                         | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín   | Entidad                    | 04-jun | 04-jun |      |  |
| 21                 | Seminario de análisis e interpretación de estados financieros (5)  | 1- Susbely Armas Ruiz<br>2- Juan C. Serrano Chacón<br>3- Iliana Zaragoza Carballo<br>4- Dinorah Peña Estrada<br>5- Amarilis Chirino Fernández | CANEC                      | 10-sep | 14-sep | 4000 |  |
| 22                 | Seminario de análisis de la gestión económica y financiera (5)     | 1- Susbely Armas Ruiz<br>2- Juan C. Serrano Chacón<br>3- Iliana Zaragoza Carballo<br>4- Dinorah Peña Estrada<br>5- Amarilis Chirino Fernández | Entidad                    | 17-dic | 17-dic |      |  |
| <b>8) Política</b> |  |   |                            |        |        |      |  |
| 23                 | Seminario sobre implementación de la guía de Control Interno (125) | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín   | Entidad                    | 07-feb | 07-feb |      |  |
| 24                 | Seminario y conferencia (125)                                      | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín   | Entidad                    | 06-jul | 06-jul |      |  |

| 9) Producción |                                      |   |         |        |        |  |  |
|---------------|--------------------------------------|---|---------|--------|--------|--|--|
| 25            | Conferencia de Semilla Híbrida (14)  | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Raudel R. Guerrero<br>7- Javier R Abreu Castellano<br>8- Agustín L. Almarales Aguilera<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda<br>12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva<br>14- Maikel Gutiérrez Ricardo                                 | Entidad | 12-ene | 12-ene |  |  |
| 26            | Seminario sobre Sanidad Vegetal (15) | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Eduardo Sánchez Céspedes<br>7- Raudel R. Guerrero<br>8- Javier R Abreu Castellano<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda<br>12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva<br>14- Maikel Gutiérrez Ricardo<br>15- Agustín L. Almarales Aguilera | Entidad | 23-feb | 23-feb |  |  |

|    |  |   |         |        |        |  |  |
|----|--|---|---------|--------|--------|--|--|
| 27 | Seminario de control de plagas y enfermedades (13)   | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Agustín L. Almarales Aguilera<br>7- Raudel R. Guerrero<br>8- Javier R Abreu Castellano<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda<br>12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva | MINAG   | 23-mar | 23-mar |  |  |
| 28 | Seminario sobre la siembra de Fríjol (11)            | 1- Luis E. Mestre Ochoa<br>2- Yovani Córdova Palacio<br>3- Raudel R. Guerrero<br>4- Javier R Abreu Castellano<br>5- Oresme Hernández Carralero<br>6- Julio C Peña Perdomo<br>7- Jesús E Jiménez Ronda<br>8- Adeiris Leyva Velásquez<br>9- Manuel M Peña Silva<br>10- Emilio Ruiz Díaz<br>11- Ernesto R. Córdova González  | MINAG   | 20-abr | 20-abr |  |  |
| 29 | Entrenamiento de técnicas de manejo de explantes (7) | 1- Hilda Tamayo Espinosa<br>2- Solayda Rodríguez Álvarez<br>3- Agustín L. Almarales Aguilera<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García   | Entidad | 22-jun | 22-jun |  |  |

|    |  |  |         |        |        |  |  |
|----|--|--|---------|--------|--------|--|--|
|    |  | 6- Raudel R. Guerrero<br>7- Víctor Ávila González  |         |        |        |  |  |
| 30 | Conferencia sobre Producción de Semilla Maíz (16)          | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Raudel R. Guerrero<br>7- Javier R Abreu Castellano<br>8- Iliana Zaragoza Carballo<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda<br>12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva<br>14- Susbely Armas Ruiz<br>15- Maikel Gutiérrez Ricardo<br>16- Eduardo Sánchez Céspedes | Entidad | 13-jul | 13-jul |  |  |
| 31 | Taller sobre microorganismos que afectan los cultivos (16) | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Raudel R. Guerrero<br>7- Javier R Abreu Castellano<br>8- Hilda Tamayo Espinosa<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda  | Entidad | 10-ago | 10-ago |  |  |

|                              |  |   |                    |        |        |      |  |
|------------------------------|--|---|--------------------|--------|--------|------|--|
|                              |  | 12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva<br>14- Solayda Rodríguez Álvarez<br>15- Agustín L. Almarales Aguilera<br>16- Eduardo Sánchez Céspedes  |                    |        |        |      |  |
| 32                           | Seminario de Agrotecnia de los Cultivos (16) | 1- Mario Aballe Mendoza<br>2- Luis E. Mestre Ochoa<br>3- Marlín Eng Rivas<br>4- Yovani Córdova Palacio<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Raudel R. Guerrero<br>7- Javier R Abreu Castellano<br>8- Hilda Tamayo Espinosa<br>9- Oresme Hernández Carralero<br>10- Julio C Peña Perdomo<br>11- Jesús E Jiménez Ronda<br>12- Adeiris Leyva Velásquez<br>13- Manuel M Peña Silva<br>14- Solayda Rodríguez Álvarez<br>15- Agustín L. Almarales Aguilera<br>16- Eduardo Sánchez Céspedes | MINAG              | 21-sep | 21-sep |      |  |
| <b>10) Seguridad y Salud</b> |  |   |                    |        |        |      |  |
| 33                           | Curso Brigada contra incendios (20)          | 1- Miguel D. Góngora Garcell<br>2- Juan C. Serrano Chacón<br>3- Susbely Armas Ruiz<br>4- Mario Aballe Mendoza<br>5- Marilín Eng Rivas<br>6- Yovani Córdova Palacio<br>7- Miguel Caisé García<br>8- Marlenis N Estupiñán Ramírez   | Cuerpo de Bomberos | 05-feb | 09-feb | 2800 |  |

|                  |   |  |                      |        |        |      |  |
|------------------|---|--|----------------------|--------|--------|------|--|
|                  |   | 9- Domingo Sánchez Azahares<br>10- Noris Concepción Guerra<br>11- Daniel Ricardo Cordero<br>12- Raudel R. Guerrero Guerra<br>13- Ángel Pino García<br>14- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>15- Iliana Zaragoza Carballo<br>16- Dinorah Peña Estrada<br>17- Amarilis Chirino Fernández<br>18- Luis E. Mestre Ochoa<br>19- Elmis Serrano Hernández<br>20- Jorge Acosta Hernández |                      |        |        |      |  |
| 34               | Curso de elementos básicos de SST (5)                           | 1- Juan C. Serrano Chacón<br>2- Susbely Armas Ruiz<br>3- Yovani Córdova Palacio<br>4- Miguel Caisé García<br>5- Ana Isabel Quevedo Pupo  | CANEC                | 08-oct | 15-oct | 800  |  |
| 35               | Seminario de SST y principales objetivos (125)                  | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín  | Entidad              | 18-oct | 19-oct |      |  |
| 36               | Seminario instrucción inicial, periódica y extraordinaria (125) | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín  | Entidad              | 14-ago | 15-ago |      |  |
| <b>11) Otras</b> |   |  |                      |        |        |      |  |
| 37               | Curso de Gestión de Almacenes (3)                               | 1- Nuyoel López López<br>2- Pedro R. Pérez Naranjo<br>3- Domingo Sánchez Azahares  | Sede Oscar Lucero M. | 05-mar | 30-mar |      |  |
| 38               | Curso para Agentes de Seguridad y Protección (24)               | 1- Noris Concepción Guerra<br>2- Elmis Serrano Hernández<br>3- Jorge Acosta Hernández<br>4- René Ávila Fernández<br>5- Bertino Tamayo Guerra<br>6- Alexis Gálvez Guerra  | SEPRO                | 09-abr | 13-abr | 5000 |  |

|    |   |  |         |        |        |  |  |
|----|---|--|---------|--------|--------|--|--|
|    |   | 7- Daniel Ricardo Cordero<br>8- Alexis Ochoa Oliva<br>9- Pascual Batista Sánchez<br>10- Karel de la Paz Suárez<br>11- Alba González Cutiño<br>12- Yanet Pérez Nasiff<br>13- Reynaldo Rojas Torres<br>14- Reynaldo Pérez Almaguer<br>15- Ernesto Pupo Leyva<br>16- Emiliano Martínez Mendoza<br>17- Agustín Rojas González<br>18- Freddy Peña Hernández<br>19- Maximiliano A. Batista Leyva<br>20- Ernesto Díaz Diéguez<br>21- Adrián Enríquez Zaragoza<br>22- Jorge Pozo Velázquez<br>23- Sergio M. Pérez Velázquez<br>24- Madelaine Núñez Rodríguez |         |        |        |  |  |
| 39 | Taller sobre Gestión de Archivo (7)         | 1- Juana M Pupo Martínez<br>2- Ana Isabel Quevedo Pupo<br>3- Iliana Zaragoza Carballo<br>4- Susbely Armas Ruiz<br>5- Miguel Caisé García<br>6- Noris Concepción Guerra<br>7- Caridad Peña Pérez  | Entidad | 13-jun | 13-jun |  |  |
| 40 | Conferencia sobre la Defensa Nacional (125) | Todos los trabajadores de la UEB Semillas Holguín  | Entidad | 04-dic | 04-dic |  |  |

**Tabla 2.3: Desglose del plan de capacitación del año 2018.**

| Línea de Capacitación                       |   | Participan | Organismo           | Fecha  |        | Modo de Formación | Costo Total |
|---|---|------------|---------------------|--------|--------|-------------------|-------------|
|   |   |            |                     | Inicio | Fin    |                   | CUP         |
| <b>1) Informática</b>                       |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 1   | Conferencia del sistema informático-contable VERSAT     | 4          | CANEC               | 16-ene | 16-ene | Conferencia       | 800,00      |
| 2   | Curso básico de computación                             | 26         | Joven Club          | 12-feb | 13-mar | Perfecciona.      |             |
| 3   | Seminario sobre la seguridad informática                | 37         | Entidad             | 17-abr | 17-abr | Seminario         |             |
| 4   | Curso de base de datos                                  | 2          | Joven Club          | 08-may | 08-jun | Perfecciona.      |             |
| 5   | Curso avanzado de computación                           | 12         | Joven Club          | 03-sep | 15-oct | Perfecciona.      |             |
| <b>2) Comercial</b>                         |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 6   | Curso contratación económica                            | 3          | ANEC                | 18-jun | 22-jun | Perfecciona.      |             |
| <b>3) Calidad</b>                           |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 7   | Seminario de análisis de los indicadores de eficiencia  | 13         | Entidad             | 07-mar | 07-mar | Seminario         |             |
| 8   | Curso gestión de la calidad                             | 2          | CANEC               | 21-may | 25-may | Perfecciona.      | 800,00      |
| <b>4) Preparación Técnica Especializada</b> |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 9   | Curso de Recalificación de los choferes                 | 11         | Escuela de choferes | 22-ene | 26-ene | Perfecciona.      | 485,00      |
| <b>5) Legislación</b>                       |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 10  | Seminario del Código del trabajo                        | 125        | Entidad             | 03-abr | 03-abr | Seminario         |             |
| 11  | Seminario sobre ley 75 de la Defensa Nacional           | 39         | Entidad             | 17-abr | 17-abr | Seminario         |             |
| 12  | Seminario sobre NC 9001:2015                            | 125        | Entidad             | 10-jul | 10-jul | Seminario         |             |
| 13  | Curso sobre decreto ley 186/98 y su Reglamento          | 4          | SEPRO               | 12-nov | 16-nov | Perfecciona.      | 800,00      |
| 14  | Conferencia sobre la Resolución No. 6                   | 125        | Entidad             | 12-dic | 12-dic | Conferencia       |             |
| <b>6) Dirección</b>                         |   |            |                     |        |        |                   |             |
| 15  | Seminario sobre funciones, responsabilidad y dirigentes | 13         | Entidad             | 09-abr | 09-abr | Seminario         |             |
| 16  | Curso de OTS  | 3          | CANEC               | 16-jul | 17-ago | Perfecciona.      | 600,00      |



|                              |   |     |                      |        |        |               |         |
|------------------------------|---|-----|----------------------|--------|--------|---------------|---------|
| 17                           | Curso de Gestión Empresarial                                  | 2   | Sede Oscar Lucero M. | 1-oct  | 1-oct  | Perfecciona.  |         |
| <b>7) Economía</b>           |   |     |                      |        |        |               |         |
| 18                           | Curso de Operaciones Contables                                | 4   | CANEC                | 19-mar | 06-abr | Perfecciona.  | 800,00  |
| 19                           | Seminario sobre el Sistema de Costos                          | 4   | Entidad              | 18-may | 18-may | Seminario     |         |
| 20                           | Seminario de Contabilidad y Finanzas                          | 125 | Entidad              | 04-jun | 04-jun | Seminario     |         |
| 21                           | Seminario de análisis e interpretación de estados financieros | 5   | CANEC                | 10-sep | 14-sep | Seminario     | 4000,00 |
| 22                           | Seminario de análisis de la gestión económica y financiera    | 5   | Entidad              | 17-dic | 17-dic | Seminario     |         |
| <b>8) Política</b>           |   |     |                      |        |        |               |         |
| 23                           | Seminario sobre implementación de la guía de Control Interno  | 125 | Entidad              | 07-feb | 07-feb | Seminario     |         |
| 24                           | Seminario y conferencia                                       | 125 | Entidad              | 06-jul | 06-jul | Seminario     |         |
| <b>9) Producción</b>         |   |     |                      |        |        |               |         |
| 25                           | Conferencia de Semilla Híbrida                                | 14  | Entidad              | 12-ene | 12-ene | Conferencia   |         |
| 26                           | Seminario sobre Sanidad Vegetal                               | 15  | Entidad              | 23-feb | 23-feb | Seminario     |         |
| 27                           | Seminario de control de plagas y enfermedades                 | 13  | MINAG                | 23-mar | 23-mar | Seminario     |         |
| 28                           | Seminario sobre la siembra de Frijol                          | 11  | MINAG                | 20-abr | 20-abr | Seminario     |         |
| 29                           | Entrenamiento de técnicas de manejo de explantes              | 7   | Entidad              | 22-jun | 22-jun | Entrenamiento |         |
| 30                           | Conferencia sobre Producción de Semilla Maíz                  | 16  | Entidad              | 13-jul | 13-jul | Conferencia   |         |
| 31                           | Taller sobre microorganismos que afectan los cultivos         | 16  | Entidad              | 10-ago | 10-ago | Taller        |         |
| 32                           | Seminario de Agrotecnia de los Cultivos                       | 16  | MINAG                | 21-sep | 21-sep | Seminario     |         |
| <b>10) Seguridad y Salud</b> |   |     |                      |        |        |               |         |
| 33                           | Curso Brigada contra incendios                                | 20  | Cuerpo de Bomberos   | 05-feb | 09-feb | Perfecciona.  | 2800,00 |
| 34                           | Curso de elementos básicos de SST                             | 5   | CANEC                | 08-oct | 15-oct | Perfecciona.  | 800,00  |

|                  |   |             |                      |        |        |              |                 |
|------------------|---|-------------|----------------------|--------|--------|--------------|-----------------|
| 35               | Seminario de SST y principales objetivos                  | 125         | Entidad              | 18-oct | 19-oct | Seminario    |                 |
| 36               | Seminario instrucción inicial, periódica y extraordinaria | 125         | Entidad              | 14-ago | 15-ago | Seminario    |                 |
| <b>11) Otras</b> |   |             |                      |        |        |              |                 |
| 37               | Curso de Gestión de Almacenes                             | 3           | Sede Oscar Lucero M. | 05-mar | 30-mar | Perfecciona. |                 |
| 38               | Curso para Agentes de Seguridad y Protección              | 24          | SEPRO                | 09-abr | 13-abr | Perfecciona. | 5000,00         |
| 39               | Taller sobre Gestión de Archivo                           | 7           | Entidad              | 13-jun | 13-jun | Taller       |                 |
| 40               | Conferencia sobre la Defensa Nacional                     | 125         | Entidad              | 04-dic | 04-dic | Conferencia  |                 |
| <b>Total</b>     |   | <b>1481</b> |                      |        |        |              | <b>16885,00</b> |

**Tabla 2.4 Plan de capacitación anual.**

| No           | Direcciones de capacitación       | Lugar      |             |             | Modos de Formación |      |              |      |           |      |             |      |             |      |
|--------------|-----------------------------------|------------|-------------|-------------|--------------------|------|--------------|------|-----------|------|-------------|------|-------------|------|
|              |                                   | Organismo  | Entidad     | Total       | Habilitac.         |      | Perfecciona. |      | Entrenam. |      | Sem y Conf  |      | Total       |      |
|              |                                   |            |             |             | Plan               | Real | Plan         | Real | Plan      | Real | Plan        | Real | Plan        | Real |
| 1            | Informática                       | 44         | 37          | 81          |                    |      | 40           |      |           |      | 41          |      | 81          |      |
| 2            | Comercial                         | 3          |             | 3           |                    |      | 3            |      |           |      |             |      | 3           |      |
| 3            | Calidad                           | 2          | 13          | 15          |                    |      | 2            |      |           |      | 13          |      | 15          |      |
| 4            | Preparación Técnica Especializada | 11         |             | 11          |                    |      | 11           |      |           |      |             |      | 11          |      |
| 5            | Legislación                       | 4          | 414         | 418         |                    |      | 4            |      |           |      | 414         |      | 418         |      |
| 6            | Dirección                         | 5          | 13          | 18          |                    |      | 5            |      |           |      | 13          |      | 18          |      |
| 7            | Economía                          | 9          | 134         | 143         |                    |      | 4            |      |           |      | 139         |      | 143         |      |
| 8            | Política                          |            | 250         | 250         |                    |      |              |      |           |      | 250         |      | 250         |      |
| 9            | Producción                        | 40         | 68          | 108         |                    |      |              |      | 7         |      | 101         |      | 108         |      |
| 10           | SST                               | 5          | 270         | 275         |                    |      | 25           |      |           |      | 250         |      | 275         |      |
| 11           | Otras                             | 27         | 132         | 159         |                    |      | 27           |      |           |      | 132         |      | 159         |      |
| <b>Total</b> |                                   | <b>150</b> | <b>1331</b> | <b>1481</b> |                    |      | <b>121</b>   |      | <b>7</b>  |      | <b>1353</b> |      | <b>1481</b> |      |

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

Para definir el presupuesto necesario para la actividad de capacitación se hizo el cálculo estimado de las diferentes acciones, y se consideraron las características de los servicios prestados por las instituciones capacitadoras, estimándose un presupuesto de \$ 16 885,00.

### **ETAPA IV: Organización y ejecución de la capacitación y desarrollo**

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

Técnicas principales a utilizar: Entrevistas, observación directa y tormenta de ideas.

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

Para la ejecución del plan se establece el lugar u organismo encargado de dar cumplimiento a las acciones de capacitación así como la cantidad de personas a capacitarse, el modo de formación, la frecuencia y la fecha exacta de inicio y terminación, hasta la elección de los métodos a utilizar. La entidad garantizó que no existieran afectaciones monetarias a los trabajadores implicados, debido a que es interés propio de la misma que se realicen las acciones de capacitación.

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

Para la realización de cada acción de capacitación tanto internas como externas, los organismos contratados y la entidad garantizaron los locales idóneos, los medios y la documentación necesaria para dar cumplimiento a esta tarea, de igual forma establecieron la calidad del material a impartir, para que la enseñanza sea objetiva y facilite la comprensión del capacitado y buena preparación de los instructores, y así lograr la motivación adecuada en el personal que va a capacitarse.

Se seleccionaron como organismos externos para facilitar la mayoría de las acciones la CANEC, debido al nivel de preparación profesional, la facilitación de los cursos en las fechas solicitadas y la cercanía; y la escuela provincial de la delegación de la Agricultura, la cual proviene de la rama agropecuaria y se especializa en todos los temas derivados de ella como la producción, las técnicas y los cultivos.

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

Se realizó la distribución de las acciones de capacitación a los diferentes niveles y puestos de trabajo, para lo cual se tuvo en cuenta las exigencias del horario de los

trabajadores, jefes y medios intermedios, de manera tal que no afecte la prestación del servicio y se pueda obtener un cumplimiento aceptable de las mismas.

#### **IV.4- Ejecución de la Formación**

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

La ejecución de la capacitación se desarrolla con base al plan de capacitación y desarrollo aprobado, considerando los recursos humanos planificados para la actividad.

#### **ETAPA V: Evaluación y seguimiento de la capacitación y desarrollo**

Objetivo: Evaluar la gestión de capacitación y desarrollo en la entidad para comprobar si se obtienen los resultados esperados.

Técnicas principales a utilizar: Entrevistas, observación directa y herramientas del Microsoft Excel para procesar la información y obtener los resultados.

#### **V.1- Determinación, análisis y evaluación de los indicadores de la capacitación y desarrollo**

Para evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo en la entidad, se propone utilizar cuatro tipos de indicadores, los cuales se muestran a continuación:

- ✓ Evaluación de la reacción: al terminar cada acción con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los participantes sobre las actividades, métodos empleados, recursos, aplicabilidad, etc., y con ello identificar oportunidades de mejora,
- ✓ Evaluación del aprendizaje: para conocer el grado de asimilación del contenido por cada participante,
- ✓ Evaluación de la transferencia: después de transcurrir un periodo de tiempo de concluida la acción, se realiza un análisis y se determina si los participantes ponen en práctica y aplican lo aprendido,
- ✓ Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación implementadas.
  - Incremento de la productividad
  - Elevación de la calidad
  - Disminución de los costos
  - Fortalecimiento de la disciplina tecnológica

- Disminución de la accidentalidad
- Disminución de los errores de operación
- Incremento de los niveles de satisfacción

La implementación del plan se realizó parcialmente, desde el 2 enero hasta el 30 de abril del año en curso, y por esta razón no se evalúan todos los indicadores que se requieren para medir el impacto de la capacitación.

**Tabla 2.5 Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo.**

| INDICADOR  | EXPRESIÓN DE CALCULO  | %     |
|--|---|-------|
| Evaluación de la reacción  |   |       |
| 1- Nivel de Cumplimiento de Acciones de Capacitación (NCAC)              | $NCAF = (AFP / AFR) \times 100 = (16 / 16) \times 100$<br>donde:<br>AFP: Acciones de Capacitación Planificadas<br>AFR: Acciones de Capacitación Reales                      | 100%  |
| 2- Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP)                          | $NCP = (PR / PP) \times 100 = (473 / 477) \times 100$ donde:<br>PR: Participantes Reales<br>PP: Participantes Planificados  | 99,2% |
| 3- Nivel de Participación en la capacitación (NPC)                       | $NPF = (PR / Tt) \times 100 = (121 / 125) \times 100$ donde:<br>PR: Participantes Reales<br>Tt: Total de trabajadores   | 96,8% |
| 4- Nivel de satisfacción con la capacitación recibida (NsCrec)           | $NsCrec = (S + AS) / T = (7 + 470) / 477$ donde:<br>S: Total de respuestas satisfactorias<br>AS: Total de respuestas altamente satisfactorias<br>T: Total de respuestas     | 100%  |
| 5- Nivel de satisfacción con el desarrollo profesional logrado (NsDprof) | $NsDprof = (S + AS) / T = (3 + 473) / 477$<br>donde:<br>S: Total de respuestas satisfactorias<br>AS: Total de respuestas altamente satisfactorias<br>T: Total de respuestas | 99,8% |
| Evaluación del aprendizaje   |   |       |
| 6- Evaluación del Aprendizaje (EApj)                                     | $EApj = (S / T) = (5 + 470) / 477,$ donde:<br>S: Total de participantes con evaluación satisfactorias<br>T: Total de participantes  | 99,6% |
| Evaluación de la transferencia   |   |       |
| 7- Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (Napl)               | $Napl = (S + AS) / T = (5 + 470) / 477,$ donde:<br>S: Total de respuestas Satisfactorias<br>AS: Total de respuestas Altamente Satisfactorias<br>T: Total de respuestas      | 99,6% |

## V.2- Evaluación general de los resultados obtenidos

Se puede apreciar que hasta el momento se alcanzan los resultados esperados, al obtener valores por encima del 95 % en cada indicador evaluado.

## V.3 - Seguimiento de la capacitación y desarrollo

Esta fase garantizará que el procedimiento tenga un carácter cíclico que contribuya a la identificación de nuevas necesidades, lo cual es de gran importancia y permite un enfoque de mejora continua.

Hasta la fecha no han existido problemas al respecto, se han desarrollado todas las acciones previstas y los niveles de satisfacción con las mismas y el aprendizaje adquirido ha sido el esperado.

### Medición del Impacto

Los resultados alcanzados hasta el momento muestran resultados satisfactorios de la capacitación en la UEB Semillas Holguín.

Para evaluar el posible impacto de la capacitación se tomaron como referencia los siguientes valores históricos del comportamiento de los indicadores los siguientes resultados de los indicadores, que coinciden con el promedio de los últimos 3 años, sin embargo todavía no existen elementos suficiente para arribar a una conclusión al respecto, pues el período de aplicación del plan de capacitación aún es muy pequeño.

**Tabla 2.6 Indicadores promedio de los últimos 3 años para evaluar el impacto de la capacitación.**

| No. | Indicador                                 | UM | Antes | Después |
|-----|---|----|-------|---------|
| 1   | Incremento de la productividad            | %  | 87,5  |         |
| 2   | Elevación de la calidad                   | %  | 90    |         |
| 3   | Disminución de los costos                 | %  | 98    |         |
| 4   | Disminución de la accidentalidad          | %  | 10    |         |
| 5   | Incremento de los niveles de satisfacción | %  | 84    |         |

## **Valoración económica, social y medio ambiental de la investigación**

Este estudio se realiza con profundidad por primera vez, el cual va a proporcionar mayores niveles de satisfacción y aprendizaje en los trabajadores de la UEB Semillas Holguín. Siendo este, la vía para alcanzar la gestión de capacitación y desarrollo idónea en la entidad, por lo que debe contribuir al aumento de la productividad del trabajo en la organización.

### **El trabajo desde el punto de vista económico:**

1. Contar con un procedimiento adecuado para desarrollar la gestión de capacitación y desarrollo, garantiza optimizar y controlar considerablemente el presupuesto que se asigna para llevar a cabo estas actividades; además de enriquecer y hacer más justo el proceso de evaluación del desempeño y determinación de necesidades de capacitación,
2. Aumentar la calidad del producto y los servicios, y con ello incrementar la satisfacción de los clientes,

### **El trabajo desde el punto de vista social:**

3. Mejorar el clima laboral así como las relaciones interpersonales y del ambiente profesional, logrando altos niveles de motivación y disposición ante el trabajo, incrementando el compromiso con la organización y satisfacción del personal,

### **El trabajo desde el punto de vista medioambiental:**

4. Las actividades que se realizan en la entidad no provocan efectos negativos al medio ambiente, ya que se cumplen todas las medidas establecidas para el cuidado y protección del mismo, por lo que no constituye un factor de riesgo,
5. Conceder a los trabajadores conocimientos y educación medioambiental que influirán de manera positiva en una mejor interrelación con el medio ambiente y de esta forma, permite a la organización disminuir el impacto ambiental que surja y el efecto que tiene en su puesto de trabajo.

## **CONCLUSIONES**

Con el desarrollo de la investigación se pudo dar solución al problema presentado en el trabajo. Referente a ello, es necesario realizar las consideraciones siguientes:

1. La gestión de capacitación y desarrollo se ha convertido en una variable estratégica fundamental que contribuye a lograr la ventaja competitiva, de ahí la necesidad de concebirla como una inversión y no como un costo,
2. Existen cuatro etapas que a juicio de la mayoría de los autores deben estar presentes en todo procedimiento de capacitación: identificación de necesidades de capacitación, planificación de las acciones de capacitación, implementación del plan y la evaluación y seguimiento,
3. De los procedimientos analizados el que más detallada el proceder y más se ajusta a la estrategia de la UEB Semillas Holguín es el propuesto por Marrero Fornaris, 2002
4. Se evidencia la necesidad de perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín a partir de las deficiencias detectadas,
5. Con la aplicación del procedimiento seleccionado se perfecciona la gestión de capacitación en la UEB Semillas Holguín al permitir la identificación de los principales problemas y la concepción de un plan de capacitación que cumple con las exigencias estipuladas en la ley.



## **RECOMENDACIONES**

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

1. Continuar la aplicación del procedimiento para perfeccionar la gestión de capacitación y desarrollo en la organización hasta lograr su total implementación y determinar el impacto real de las acciones previstas,
2. Profundizar más en la superación profesional de la categoría obrera, debido al bajo nivel educacional que estos presentan,
3. Fortalecer con la Universidad de Holguín, el proceso de conciliación para garantizar las capacidades necesarias en los cursos a conseguir por esta institución,
4. Emplear la fundamentación teórico-práctico referencial y el procedimiento empleado en este trabajo, como fuente bibliográfica para futuros estudios de capacitación y desarrollo en la UEB Semillas Holguín.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, G. (2008) Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana. vol. 1, núm. 2. Universidad de Carabobo. Disponible en <http://www.redalyc.org/>. Universidad de Carabobo. Venezuela. Consultado el 19 de abril del 2018. ISSN: 1856-9099.
2. Alhama Belamaric, R. (2004) Gestión de Recursos Humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba. [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204). Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana. Cuba. Consultado el 20 de febrero del 2018.
3. Alonso de la Torre, B. y. o. (2008). Manual metodológico. Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. Tomo II. Ministerio de Salud Pública. La Habana.
4. Álvarez López, L. F. (2010). Procedimiento para perfeccionamiento la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones hacia la Gestión Integrada de Capital Humano. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba
5. Anónimo. Gestión de recursos humanos en empresas. Disponible en <https://www.gestionyadministracion.com/empresas>. Consultado el 20 de marzo del 2018
6. Anónimo (2013) La función de la capacitación en las organizaciones. <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion>. Consultado el 3 de mayo de 2018.
7. Anónimo (2016) La importancia de la capacitación en la empresa. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/>. Consultado el 3 de mayo de 2018.
8. Anónimo (2017) Cómo citar: Recursos humanos. <https://www.significados.com/recursos-humanos/>. Consultado el 4 de abril de 2018.
9. Besseyre, C. H. (1989). Gestión estratégica de los recursos humanos. Ed. Deusto, Madrid.
10. Blake, O. (1997). La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Ed Macchi, 2 ed. Argentina.
11. Böhrt, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Universidad Católica Bolivariana. Revista 8. Venezuela.

12. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Ed McGraw-Hill, 5ta ed. Bogotá. México.
13. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Ed Prentice Hall. Bogotá.
14. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2010). Procedimiento de capacitación y desarrollo de personal. México
15. Correa Sánchez, D. (2012). Diagnóstico del sistema de gestión integrado de capital humano en el Hospital Pediátrico Provincial docente Octavio de la Concepción y la Pedraja. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
16. Cortés, M. E. Gestión de Recursos Humanos y estrategia. Consultora en Formación de RRHH. <http://www.arearh.com/rrhh/gestionrh.htm>. México. Consultado el 4 de abril de 2018.
17. CT116 (2014). Gaceta Oficial de la República de Cuba.
18. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed Academia. La Habana. Cuba.
19. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed Academia, 2da corregida y ampliada. La Habana. Cuba.
20. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos humanos Vol. 2. Félix Varela y Academia, 3ra corregida y ampliada. La Habana. Cuba.
21. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba. Contactar en <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion2>.
22. Etxebarria Etxeita, M. (2002) Gestión de recursos humanos. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/>. Consultado el 4 de abril de 2018.
23. Galván, B. (2011) Tipos de capacitación. <https://teoriasorganizacionales.wordpress.com/>. Consultado el 30 de abril de 2018.
24. García López, J. M. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Universidad del

Istmo. México. Contactar en <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/>. Consultado el 3 de mayo.

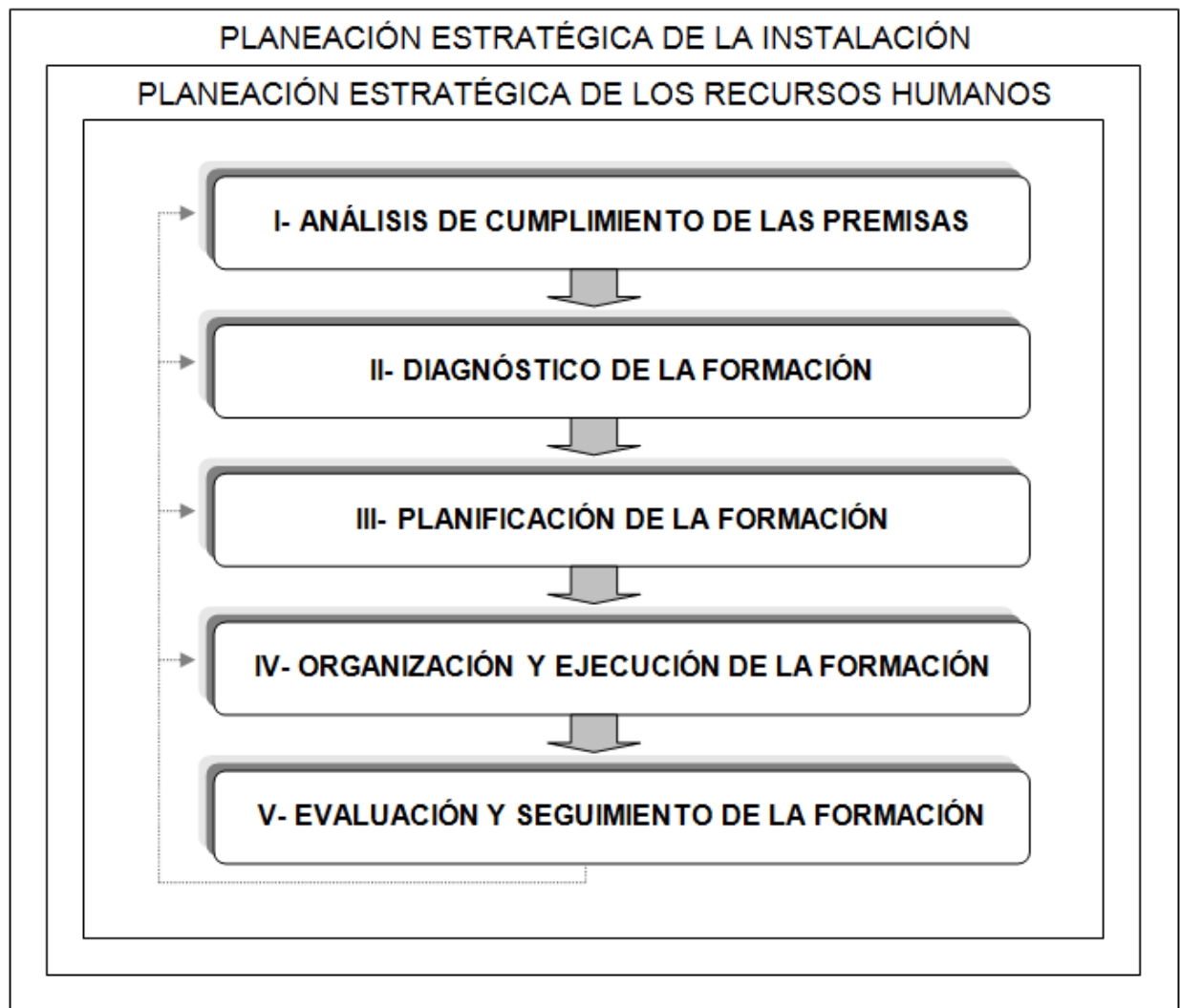
25. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Ed El Ateneo. Buenos Aires. Madrid.
26. Hernández Cabrera, J. L. (2006) Historia y desafíos de la gestión de recursos humanos. Administración de recursos humanos, calidad y gestión de la calidad, ciencia tecnología y gestión tecnológica. <https://www.gestiopolis.com/>. Consultado el 4 de abril de 2018.
27. Hernández Domínguez, H. La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. Dpto. Alimentos y Bebidas de la escuela de Hotelería y Turismo Nuevos Horizontes. Holguín. Cuba. Consultar <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion>. Consultado el 4 de abril de 2018.
28. Herrera, C. V. (2006) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. Consultar: <https://www.gestiopolis.com/>. Consultado el 3 de mayo de 2018.
29. Infante, L. (2009). Capital Humano. Conceptos.
30. López Moreno, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación de desempeño con indicadores específicos basados en competencias laborales. Caso camarera de habitación, Hotel Tuxpan. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresa.
31. Marcel, H. (2014) La Capacitación de los Recursos Humanos: La importancia de sistematizar la capacitación de los empleados en una organización según su proyección y la definición de un plan de carrera. Jefe de Capacitación de RH Pro. Argentina. <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos>. Consultado el 4 de abril de 2018.
32. 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 para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba.

33. Martínez Galindo, J. (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa. Universidad de Holguín. Cuba.
34. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba.
35. NC3000 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Vocabulario.
36. NC3001 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Requisitos.
37. NC3002 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Implementación.
38. Nieves Julbe, A. F. (2000). Propuesta de un Sistema de Cálculo Estadístico para calcular el Número de Trabajadores: Su Aplicación en la Industria Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad de Holguín. Cuba.
39. Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de Holguín. Cuba.
40. Páez, T. (1991). La Nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad. Ed Tiempos Nuevos. Venezuela.
41. PCC (2011). Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC.
42. Perdomo Quiñones, I. (2012). Perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en la empresa CANEC S.A. Sucursal Holguín. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
43. Pérez Hernández, A. (2016). Metodología para la gestión de la formación y evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
44. Resolución 29 (2006). Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Cuba.

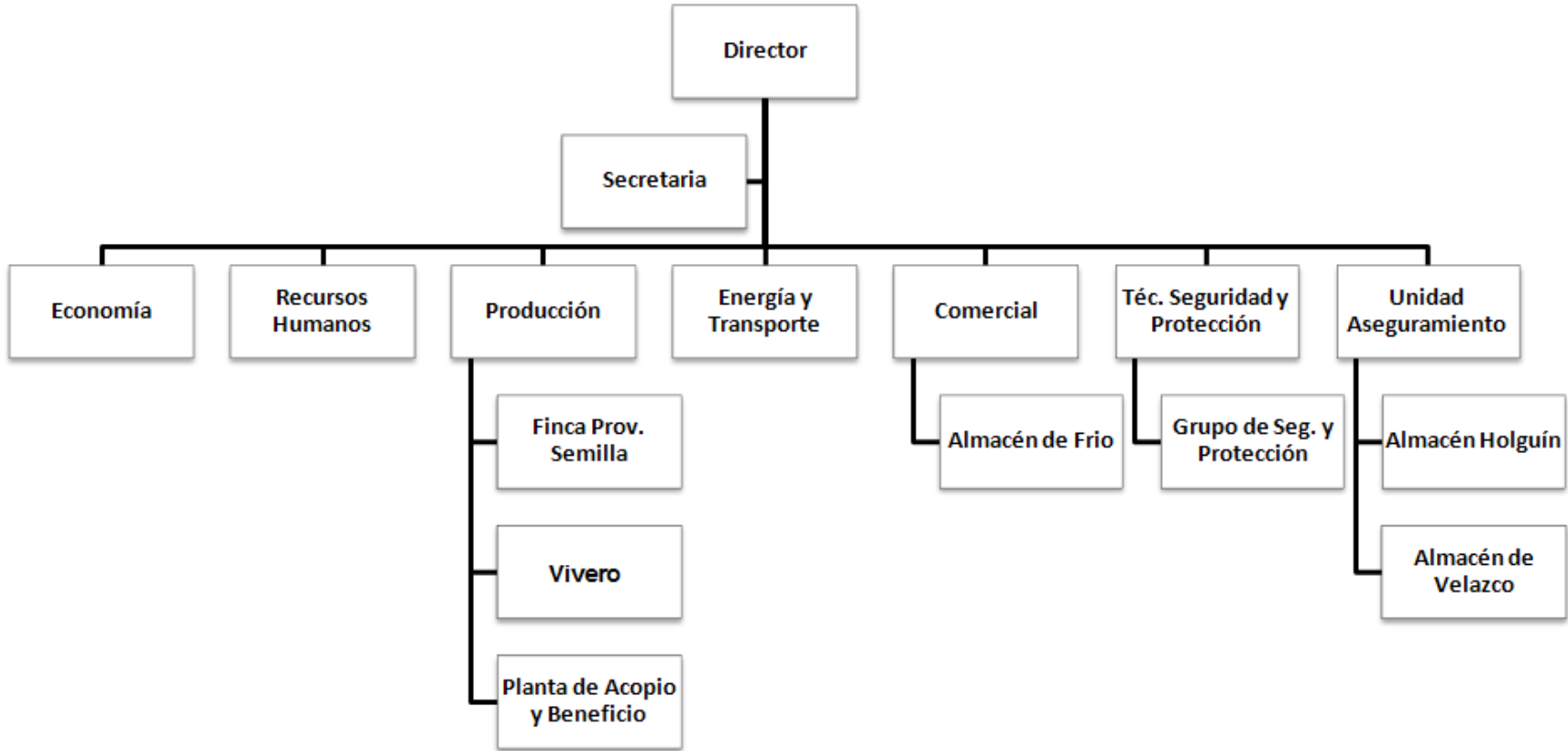
45. Rivas Torres, M. (2009). Tecnología para la Implantación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Droguería Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
46. Sánchez Cruz, A. (2008). Manual Técnico de Capacitación de Recursos Humanos. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). El Salvador.
47. Werther y Davis (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, 3ra ed. México.
48. Wikipedia (2013). Gestión de recursos humanos. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/>. Consultada el 4 de abril de 2018.

## **ANEXO 1. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN INSTALACIONES HOTELERAS.**

Fuente: Marrero Fornaris, (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. 2002.

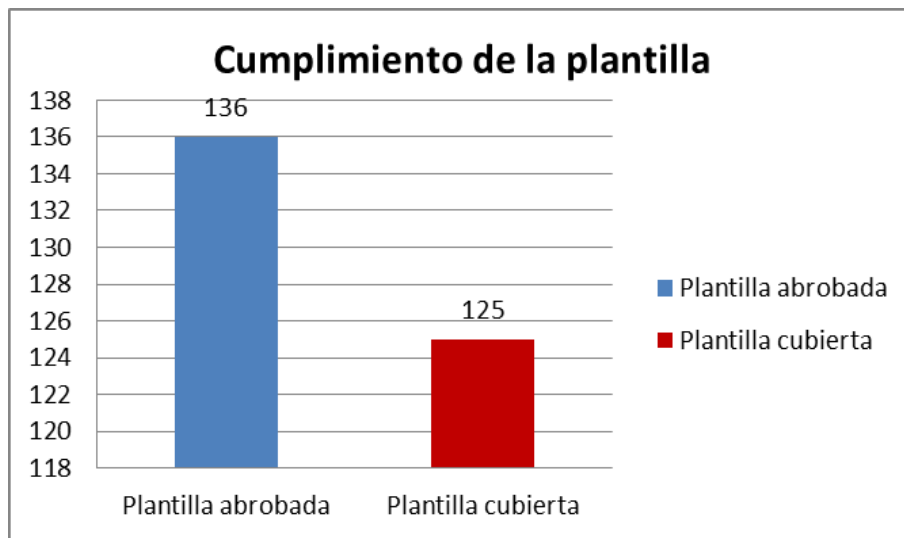


**ANEXO 2: ORGANIGRAMA UEB SEMILLA HOLGUÍN**

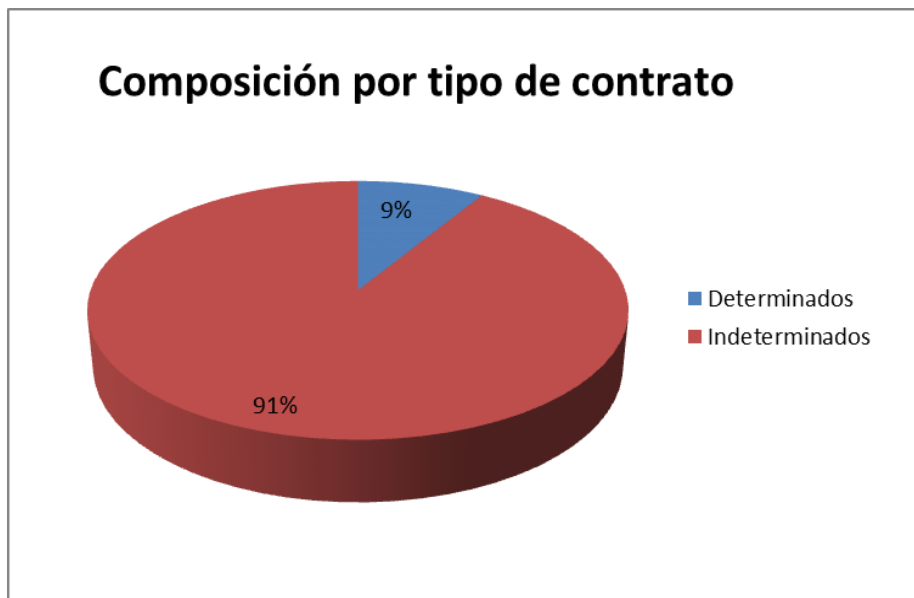




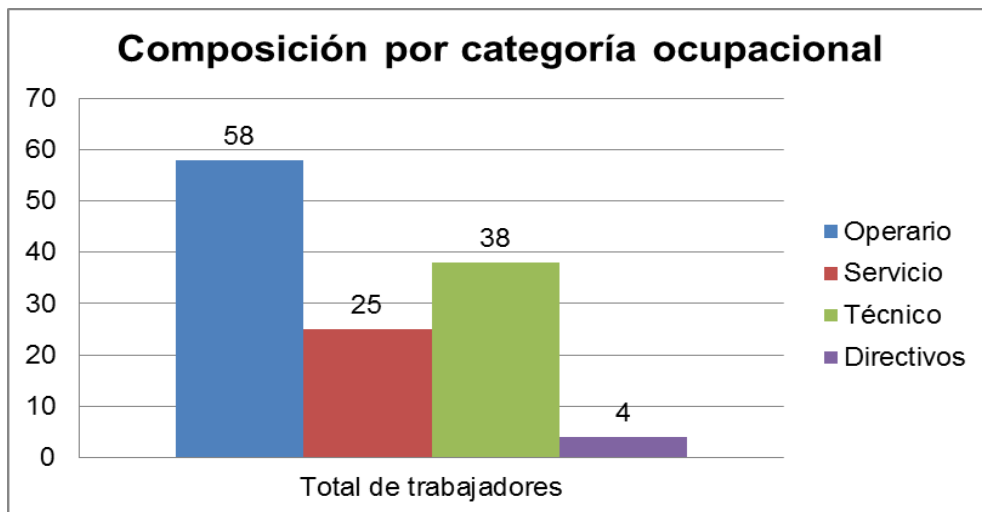
### ANEXO 3: CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA



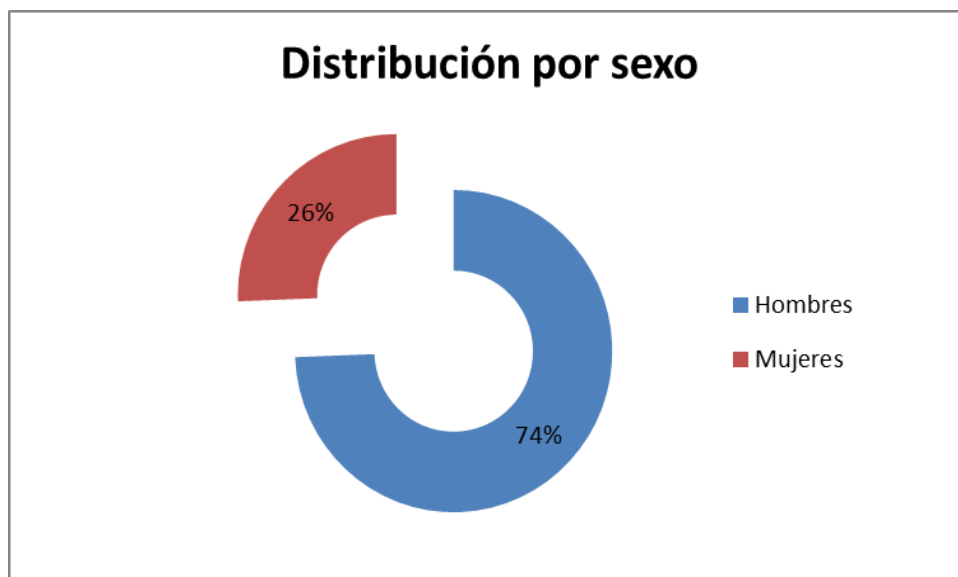
### ANEXO 4: COMPOSICIÓN POR TIPO DE CONTRATO



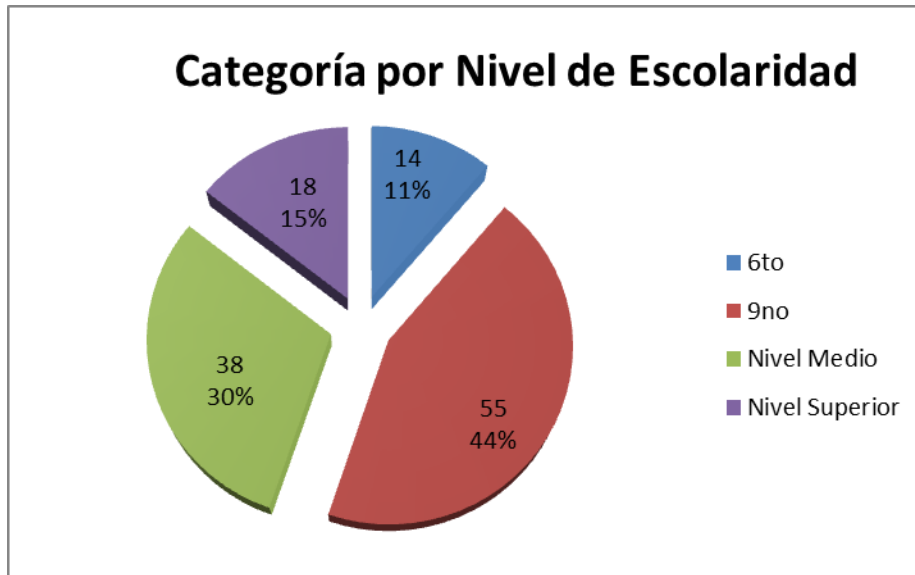
## ANEXO 5: COMPOSICIÓN POR CATEGORÍA OCUPACIONAL



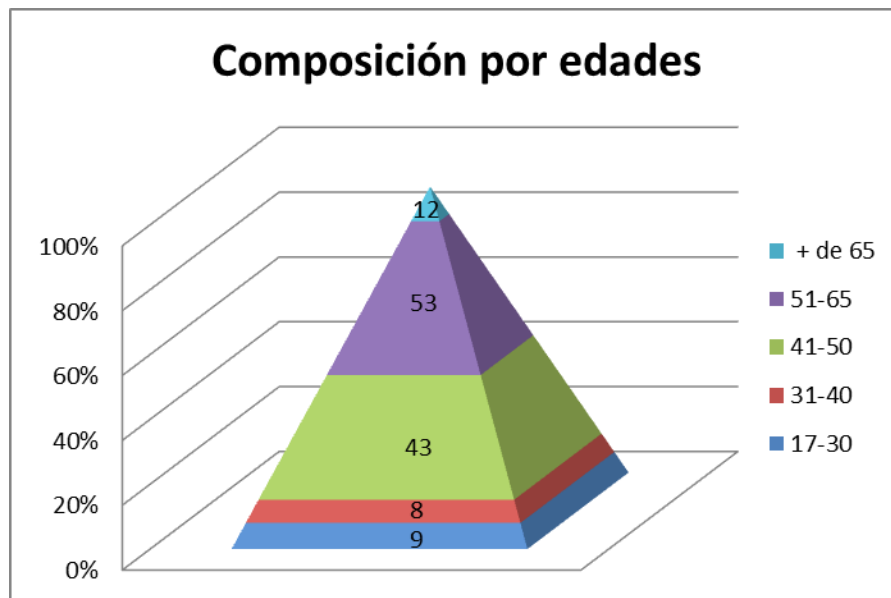
## ANEXO 6: DISTRIBUCIÓN POR SEXO



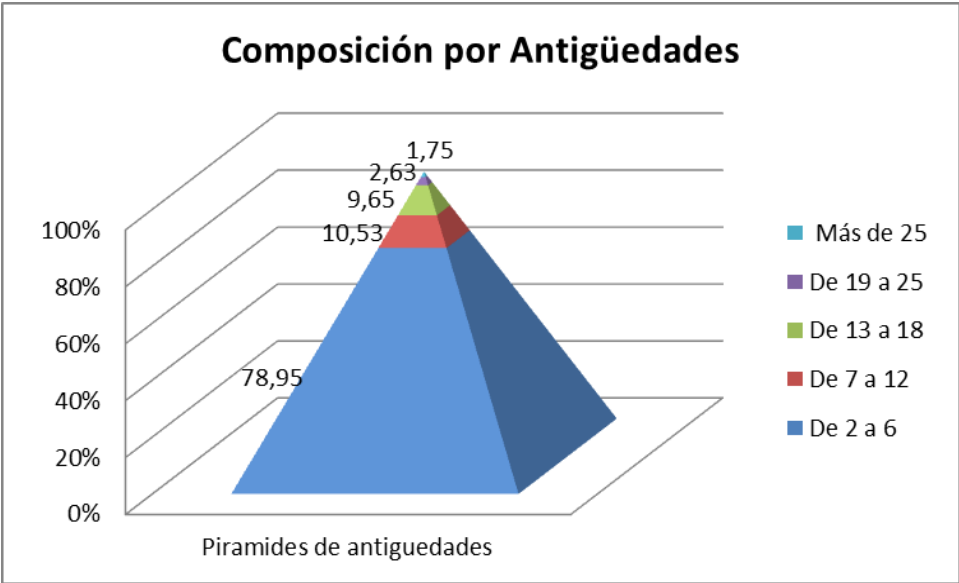
## ANEXO 7: CATEGORÍA POR NIVEL DE ESCOLARIDAD



## ANEXO 8: COMPOSICIÓN POR EDADES



**ANEXO 9: COMPOSICIÓN POR ANTIGÜEDADES**



## ANEXO 10: LISTA DE CHEQUEO

| No. | Aspectos a comprobar  | Se cumple | No cumple | No procede |
|-----|---|-----------|-----------|------------|
| 1   | La entidad organiza la capacitación y superación de los trabajadores en correspondencia con lo establecido por los Ministerios de Educación y Educación Superior en lo que a cada uno compete |           |           |            |
| 2   | Cuando es necesario organizar cursos de capacitación con trabajadores de nueva incorporación estos reciben una remuneración equivalente al salario mínimo vigente                             |           |           |            |
| 3   | Si se contratan jóvenes de 15 a 18 años se facilita la capacitación y preparación de ellos para el desempeño de su labor  |           |           |            |
| 4   | Los resultados de la evaluación del desempeño se toman como referencia para determinar las necesidades de capacitación  |           |           |            |
| 5   | Las acciones de capacitación planificadas se corresponden a la correlación existente entre los resultados de la evaluación de desempeño y las necesidades de la producción y los servicios    |           |           |            |
| 6   | En el plan de capacitación se establecen acciones de educación económica dirigida a los trabajadores  |           |           |            |
| 7   | En el plan de capacitación se establecen acciones de educación jurídica dirigida a los trabajadores   |           |           |            |
| 8   | En el plan de capacitación se establecen acciones de educación técnica profesional dirigida a los trabajadores  |           |           |            |
| 9   | En el plan de capacitación se establecen acciones dirigidas a los dirigentes sindicales   |           |           |            |
| 10  | En el plan de capacitación se establecen acciones dirigidas a los miembros del Órgano de Justicia Laboral   |           |           |            |
| 11  | El plan de capacitación se aprueba anualmente por el órgano colegiado de dirección  |           |           |            |
| 12  | El plan de capacitación se elabora teniendo en cuenta el presupuesto  |           |           |            |
| 13  | Se envían los conductores profesionales a los cursos para la capacitación y recalificación establecidas en la ley   |           |           |            |

## ANEXO 11: MODELO MENSUAL DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL

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

Cargo: \_\_\_\_\_

| INDICADORES  |  | Puntuación<br>Máxima | Puntuación<br>Obtenida |
|--------------|--|----------------------|------------------------|
| 1.           | Cumplimiento de funciones o tareas asignadas individuales. | 50                   |                        |
| 2.           | Calidad, eficiencia y productividad en el trabajo          | 40                   |                        |
| 3.           | Disciplina Laboral   | 10                   |                        |
| <b>Total</b> |  |                      |                        |

### Observaciones:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

| Evaluación Individual del resultado del trabajo (EIRT) | Puntuación (sobre la base de 100 puntos) | Índice de evaluación individual del trabajo |
|--|--|---|
| Excelente  | De 95 a 100 puntos                       | 1.00  |
| Muy Bien   | De 90 a 94 puntos                        | 0.95  |
| Bien   | De 80 a 89 puntos                        | 0.85  |
| Deficiente   | 79 o menos                               | 0.50  |

**ANEXO 12: MODELO DEL PLAN DE CAPACITACION HASTA EL 2017 DE LA UEB SEMILLAS HOLGUÍN**

| No  | ACCION DE CAPACITACION                                | MODO DE FORMACIÓN | INICIAL | TERMINACIÓN | PARTICIPAN               | RESPONSABLE |
|---|---|-------------------|---------|-------------|--------------------------|-------------|
| <b>CAPACITACIÓN A LOS CUADRO</b>                  |   |                   |         |             |                          |             |
| <b>TEMAS</b>                                      |   |                   |         |             |                          |             |
| 1   | Responsabilidad, funciones del director, y dirigentes | Seminario         | Enero   | Febrero     | Consejo de Dirección     | Tec. SST    |
|   | Resolución No. 6                                      | Seminario         | Enero   | Enero       | Todos los Trabajadores   | Capacitador |
| <b>CAPACITACION AL PERSONAL DE CAPITAL HUMANO</b> |   |                   |         |             |                          |             |
| <b>TEMAS</b>                                      |   |                   |         |             |                          |             |
| 2   | Curso de computación                                  | Habilitación      | Enero   | Diciembre   | Técnicos y Especialistas | Capacitador |
| <b>CAPACITACIÓN A LOS TÉCNICOS ECONÓMICOS</b>     |   |                   |         |             |                          |             |
| <b>TEMAS</b>                                      |   |                   |         |             |                          |             |
| 3   | Curso de Economía de Almacenes                        | Taller            | Abril   | Mayo        | Técnicos y Especialistas | Capacitador |
|   | Contratación Económica                                | Seminario         | Octubre | Octubre     | Técnicos y Especialistas | Capacitador |
| <b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL PRODUCTIVO</b>        |   |                   |         |             |                          |             |
| <b>TEMAS</b>                                      |   |                   |         |             |                          |             |
| 4   | Capacitación sobre Producción de Semilla Maíz         | Seminario         | Febrero | Septiembre  | Técnicos y Especialistas | Capacitador |

**Realizado por:**  
**Téc. A Gestión Recursos Humanos**

**Revisado por:**  
**Esp. C Gestión Recursos Humanos (EP)**

**Aprobado por:**  
**Director UEB**

### ANEXO 13: MODELO DE DETERMINACION NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <b>Empresa Productora y Comercializadora de Semillas</b> | <b>DETERMINACION NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)</b> | <b>1-1</b> |
|--|--|------------|

Entidad: \_\_\_\_\_

Fecha de confección: \_\_\_\_\_ Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

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

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Categoría Ocupacional: \_\_\_\_\_ Grupo de Escala: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Título que acredita la formación del Trabajador: \_\_\_\_\_

Fecha de Graduado: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

Experiencia en el puesto de trabajo actual (años): \_\_\_\_\_

Deficiencias más notables en el desempeño de los últimos tres años: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Conocimientos, habilidades y destreza que posee el trabajador en el puesto, adquirido mediante cursos o prácticas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Conocimientos que necesita el trabajador para un desempeño eficiente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
del J' del área y Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
del trabajador y Firma



**ANEXO 14: MODELO MENSUAL DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL PARA EL AÑO 2018**

|  |                             |               |
|--|-----------------------------|---------------|
| <b>Nombres y Apellidos:</b>                    |                             |               |
| <b>Cargo :</b>                                 | <b>Desde:</b>               | <b>Hasta:</b> |
| <b>Centro de Trabajo: UEB SEMILLAS HOLGUÍN</b> | <b>Área: Recurso Humano</b> |               |

| No | Indicador  | Puntos a Obtener | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|----|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Cumplimientos de Funciones o Tareas Asignadas      | 40               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. | Calidad , Eficiencia y Productividad en el Trabajo | 30               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. | Disciplina Laboral                                 | 10               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. | Dominio del trabajo                                | 10               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. | Superación individual                              | 10               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | <b>TOTAL DE PUNTOS A OBTENER</b>                   | <b>100</b>       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | Nombre y firma del evaluado                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    | Nombre y firma del Evaluador                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

| Evaluación Individual del resultado del trabajo (EIRT) | Puntuación (sobre la base de 100 puntos) | Índice de evaluación individual del trabajo |
|--|--|---|
| Excelente  | De 95 a 100 puntos                       | 1.00  |
| Muy Bien   | De 90 a 94 puntos                        | 0.95  |
| Bien   | De 80 a 89 puntos                        | 0.85  |
| Deficiente   | 79 o menos                               | 0.50  |

NOTA: Mensualmente debe emitirse una valoración cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de los indicadores, reflejando el por qué de los incumplimientos.