

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**  
**Facultad de Ing. Industrial y Turismo**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**Tesis en opción al grado académico de Master en Ingeniería Industrial**  
**Mención Recursos Humanos**

**Título: Procedimiento para la formación de competencias laborales  
mediante la capacitación y el entrenamiento en los puestos  
de trabajo en la UEB Inmobiliaria VC**

**Autor: Ing. Rafael Alberto Alomá Cires**

**Tutor: Dr. Ing. Allán Aguilera Martínez**

**Octubre del 2010**

Pensamiento

**Pensamiento**



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

***José Martí***

# Dedicatoria

## Dedicatoria



## **Dedicatoria:**

A todos los que de una forma u otra, han contribuido a mi formación.

A mis padres, porque aún a pesar del tiempo, siguen siendo faros y guías ante la vida.

Y muy especialmente, a mi hija, que necesita de orientación para su devenir profesional.

# Agradecimientos

## Agradecimientos



## Agradecimientos:

- Al Dr. C. Allán Aguilera Martínez, por su extrema paciencia, su constante asesoramiento y apoyo técnico mostrado a lo largo de esta investigación.
- Al resto del colectivo de profesores de la facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, de quienes verdaderamente disfrute sus enseñanzas.
- A mis compañeros de trabajo, que mantuvieron correctamente atendido el teatro de operaciones laborales y me hicieron sentir seguro, mientras dedicaba tiempo y pensamiento a este empeño.
- A todos los que de una forma u otra me han apoyado moral y materialmente, e hicieron posible que este trabajo fuese hoy una realidad.

# Resumen

## Resumen





## **Resumen:**

Las empresas cuyo recurso fundamental constituye su capital humano, requieren sistemáticamente de inversiones sobre el conocimiento, el perfeccionamiento continuo de los hábitos de trabajo y conductas laborales que permitan el mejoramiento del desempeño individual y colectivo, y con ello, la calidad de los servicios. Llevar a vías de hecho acciones de capacitación sin afectar el servicio, constituye además de un reto organizacional, un lineamiento estratégico que tiende a la consolidación de entidades inteligentes, de entidades escuelas, con mayores perspectivas de asimilar los cambios que requiere el entorno. Esta investigación recoge los resultados de la aplicación de un procedimiento práctico de capacitación y entrenamiento continuo en los puestos, con el fin de perfeccionar las competencias laborales individuales y organizacionales, a partir de cumplimentar el objetivo general de diseñar de un procedimiento práctico que permitiera reordenar y controlar la estrategia de superación y desarrollo de la UEB Inmobiliaria VC hacia sus necesidades objetivas. El procedimiento se sustenta en el análisis de la teoría y la práctica actual, y contiene un grupo de herramientas y recursos diseñados por su autor para facilitar su implementación, en lo que radica el principal aporte de la investigación. La tesis demuestra la viabilidad de la solución aplicada, mediante su implementación a lo largo de los últimos tres años en la UEB Inmobiliaria Villa Clara, como entidad representativa del universo investigado.

# Indice

## Indice



## **Índice**

| <b>Contenido</b>                                                           | <b>Página</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Introducción</b>                                                        | <b>02</b>     |
| <b>Capítulo 1</b>                                                          | <b>07</b>     |
| 1.1 La calidad como concepción estratégica. Su evolución teórica.          | 09            |
| 1.2 La calidad en los servicios. Una revolución en desarrollo.             | 14            |
| 1.3 La evolución de la gestión de los recursos humanos.                    | 18            |
| 1.4 La formación y el desarrollo de los recursos humanos dentro del SGICH. | 25            |
| 1.5 Conclusiones parciales.                                                | 30            |
| <b>Capítulo 2</b>                                                          | <b>32</b>     |
| 2.1 Características generales del procedimiento propuesto.                 | 33            |
| 2.1.1 Etapa de diagnóstico.                                                | 34            |
| 2.1.2 Etapa de planificación.                                              | 37            |
| 2.1.3 Etapa de organización.                                               | 43            |
| 2.1.4 Etapa de ejecución.                                                  | 45            |
| 2.1.5 Etapa de control.                                                    | 46            |
| 2.2 Conclusiones parciales.                                                | 52            |
| <b>Capítulo 3</b>                                                          | <b>54</b>     |
| 3.1 Principales resultados derivados del diagnóstico.                      | 55            |
| 3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la UEB Inmobiliaria VC.      | 63            |
| 3.3 Impactos o resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento.  | 70            |
| 3.4 Conclusiones parciales.                                                | 76            |
| <b>Conclusiones</b>                                                        | <b>77</b>     |
| <b>Recomendaciones</b>                                                     | <b>79</b>     |
| <b>Bibliografía</b>                                                        | <b>81</b>     |
| <b>Anexos</b>                                                              |               |

---

# Introducción

## Introducción



## **Introducción:**

Cuba cuenta con un gran potencial natural, histórico y cultural, excelente para desarrollar el turismo; en la medida en que el mismo se consolida como industria, y su planta hotelera se transforma buscando máxima satisfacción del cliente, las entidades de apoyo como la empresa Inmobiliaria, inversionista oficial del sistema de Turismo, requieren también consolidar su papel en este proceso, logrando mayor agilidad, eficiencia y calidad, en el mantenimiento, las reparaciones capitales y nuevas inversiones que se ejecuten en tal sentido; todo lo cual demanda de enfoques modernos en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) para lograr el cumplimiento de los nuevos retos que en estos términos le impone el entorno, en lo cual debe tenerse en cuenta que este tipo de actividad, asegura la renovación con calidad de la planta hotelera de la industria del ocio, y por tanto exige de sus profesionales un alto nivel técnico y de competencias laborales.

Por tanto, una estrategia exitosa en la GRH para la Inmobiliaria, debe tener en consideración el cambio constante y la mejora continua en la prestación del servicio. En concreto: en la ejecución eficiente y con calidad de los procesos inversionistas y la reposición del equipamiento tecnológico, y el control de la política de mantenimiento, que les permita mantener la planta hotelera que conforma su patrimonio, en óptimo estado técnico y de calidad como producto turístico, que coincide con la necesidad de desarrollar una imagen sobre la base del perfeccionamiento organizacional y de la excelencia en el desempeño de sus empleados, con enfoque de procesos y en la formación continua de **Competencias Laborales** superiores, lo cual se garantiza con la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) orientado hacia las competencias, que les permita subsistir como negocio, en un entorno marcado cada día más por la carencia y encarecimiento de los recursos, lo cual se deriva del grave deterioro del clima; de la compleja crisis energética; de las irracionales políticas financieras, y el intercambio desigual y su impacto en la producción de alimentos y otras materias primas y productos, entre otros.

Con la tesis planteada por el Ministro de Trabajo Morales Cartaya(2006) sobre el diseño de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y la puesta en vigor

de las Normas Cubanas de la serie 3000 que respaldan legalmente su implementación, se ha alcanzado un estadio técnico-metodológico superior, que permite a las empresas ir a la implementación de sus propios sistemas de gestión (calidad, capital humano, medio ambiente, etc) a tono con las modernas tendencias a nivel mundial, lo cual facilita además, la consolidación del objetivo final de la Resolución Económica del V Congreso del PCC sobre la empresa estatal cubana, que no es otro que la generalización del Perfeccionamiento Empresarial como sistema de dirección estratégica.

La empresa Inmobiliaria del Turismo, conformada además de la Oficina Central, por Unidades Empresariales de Base a lo largo de todo el territorio nacional, ha sido un logro desde el punto de vista del ordenamiento y control de los procesos inversionistas y del mantenimiento de la planta hotelera, pero ha presentado un grupo de dificultades a la hora de estructurar una estrategia específica de superación y desarrollo de su capital humano, entre las cuales se puede mencionar:

- No existencia de matrices de competencias que permitan identificar las brechas en el conocimiento requeridas por cada trabajador, en función de su puesto dentro de la organización.
- Planificación de acciones de capacitación que no contribuyen realmente al mejoramiento de las habilidades de trabajo y al desempeño.
- No aprovechamiento del conocimiento, dominio de las habilidades y mejores prácticas ocupacionales de los trabajadores más avezados dentro del colectivo.

Todo esto hace que *los enfoques hacia los que se aplica la capacitación en la entidad, no resulten eficaces y fructíferos en materia de mejoramiento de la calidad del trabajo que aporta el colectivo como valor agregado al sistema inversionista dentro del sector, que se pierda la orientación hacia las acciones que son realmente necesarias, y que contribuyan a hacer que los procesos logren la eficiencia y calidad requeridas.* Esta, constituye la **situación problemática** que orienta la investigación.

El **problema científico** a resolver, consiste en ¿cómo reestructurar los procedimientos empleados en la gestión de capacitación y desarrollo del capital humano, en función de las necesidades reales de la empresa Inmobiliaria, y en específico, en la UEB de Villa Clara?

Para solucionar el problema científico planteado, el autor propone la siguiente **hipótesis general** de investigación:

*Se puede, desde el reordenamiento del proceso de capacitación y entrenamiento en los puestos, contribuir a la consolidación de las competencias laborales individuales y organizacionales en la UEB Inmobiliaria VC.*

Esta hipótesis **quedará validada** si se comprueba que:

- *El procedimiento metodológico aplicado se ajusta de forma racional al objeto de estudio práctico.*
- *La aplicación del procedimiento propuesto permite resolver la mayoría de las principales insuficiencias del proceso actual.*
- *La aplicación del procedimiento planteado, establece un sistema de indicadores metodológicos para la profundización de los diagnósticos, la planificación, ejecución, el control y evaluación del impacto logrado en los procesos de capacitación que se realicen.*

El **Objetivo general** de la investigación, estriba en el diseño de un procedimiento práctico que permita reordenar y controlar la estrategia de superación y desarrollo de la UEB Inmobiliaria VC hacia sus necesidades objetivas.

Se adopta por el autor además, el siguiente conjunto de **Objetivos específicos**:

1. *Desarrollar un marco teórico referencial que permita tener idea del estado del arte y la práctica ajustado al objeto de estudio.*
2. *Desarrollar el procedimiento general que permita reorientar la estrategia de superación y desarrollo del capital humano, hacia las competencias laborales, tanto en lo individual, como en lo organizacional.*
3. *Diseñar el sistema de indicadores que permita evaluar, controlar y validar los resultados alcanzados por la aplicación del procedimiento propuesto.*

La **novedad científica** de la investigación consiste en *desarrollar un procedimiento general para reordenar el proceso de superación y desarrollo de las Unidades Empresariales Inmobiliarias en función de las insuficiencias reales a que se enfrentan en detrimento de su actividad; disponer de un conjunto de indicadores para controlar el proceso, y evaluar el impacto logrado en el desarrollo de los mismos y contar con una*

herramienta de diagnóstico ajustada a la NC 3002, que permite a especialistas y directivos identificar las insuficiencias reales derivadas de su gestión cotidiana.

Constituye su **valor teórico**, *contar con una referencia bibliográfica actualizada sobre el tema de estudio, tanto en lo nacional, como en lo internacional; lograr un procedimiento práctico de fácil aplicación*, sin obviar que su contenido en materia de ciencia, *asegura el ajuste de las políticas y estrategias generales del organismo, a las demandas objetivas de la organización de base; mostrar un sistema de indicadores que permitan regulación del proceso y evaluación del impacto de la superación en materia de competencias alcanzadas, que contribuyan al mejoramiento de gestión integral de la organización, desde cada uno de los elementos que lo conforman.*

La **utilidad metodológica** en la *factibilidad de introducirle modificaciones a la herramienta de diagnóstico, y al procedimiento aplicado en si*, considerando tanto las necesidades de cada puesto con relación a quien lo ocupa, como las organizacionales de cada una de las Inmobiliarias en cada territorio, y que permita una planificación, organización, ejecución, regulación y control del proceso como un traje a la medida de cada cual.

Su **valor práctico** radica en la *factibilidad y pertinencia demostrada, al implantarse el procedimiento con resultados satisfactorios* en la UEB de Villa Clara, así como por las posibilidades de generalizarse en las restantes UEB de la Empresa Inmobiliaria u otra entidad de características similares.

Su **relevancia social** estriba en posibilitar *el mejoramiento en el desempeño individual y colectivo* a partir de las posibilidad que brinda el procedimiento de diagnosticar con mayor eficacia, las brechas en base a las competencias establecidas para cada cargo, y de posibilitar con ello, mayor eficiencia, calidad, aprovechamiento del capital humano, contribuyendo a la vez, a potenciar la cultura de las organizaciones que aprenden o *learning organization*.

Su **conveniencia** está dada por la factibilidad de *ajustar el proceso de formación de habilidades y competencias laborales, en correspondencia con las necesidades demandadas*, como vía para elevar la competitividad y profesionalidad de nuestros trabajadores.



Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

**Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Inductivo-deductivo para la elaboración del procedimiento propuesto y el diagnóstico aplicado a la UEB objeto de estudio.
- Analítico sintético, para desarrollar el análisis del objeto de estudio, descomponerlo en los elementos que lo integran y poder abordar cada parte en lo individual.
- Sistémico estructural para abordar el carácter sistémico del proceso de capacitación.

**Métodos empíricos:**

Observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entrevistas, entre otros.

# Capítulo I

## Capítulo I



## **Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.**

Las transformaciones que se suceden en el mundo empresarial actual, han impuesto en los últimos tiempos requerimientos emergentes en la formación y superación continua de los recursos humanos; las entidades que pretenden ser reconocidas entre la competencia a que están sometidas, han requerido que una gran cantidad de los expertos en gestión empresarial con que cuentan, consideren la capacitación constante del personal como una inversión que se resarce a corto y mediano plazo, que rinde sustanciales dividendos, pero por sobre todas las cosas, como una necesidad estratégica de alta prioridad. (Barranco, 1993; Bustillo, 1994; Benítez, 2008; Calderón, 2010)

El tema de la competitividad continúa siendo el factor fundamental en la supervivencia de las empresas. Los cambios no solo son continuos, sino que se suscitan a una velocidad cada vez mayor, las decisiones que se adopten hoy pueden no servir mañana, por ello, lograr competencias laborales venciendo la resistencia de las personas a los cambios que de ello se deriva, es el gran dilema a enfrentar, y constituye actualmente centro de la mayor atención de los directivos con aspiraciones a mantener su empresa en punta. (Henry, 1999; Lundin, Paul & Christensen, 2001; Calderón, 2010)

Los gestores de recursos humanos y en especial, los directivos, trabajan ya sobre las competencias laborales de sus empleados, el clima de la organización, y sobre el mejoramiento de la calidad percibida, tanto en las entidades de producción, como aquellas dedicadas a los servicios, por lo cual, desarrollar métodos prácticos enfocados a enriquecer y complementar la teoría con la práctica y en especial, a compartir la experiencia del personal, reviste una necesidad impostergable ante el envejecimiento moral de la misma. (Martínez, 1995; Morales Cartaya, 2006; Ayuqui, 2007; Morales Caicedo, 2008; Estrella, 2008; de la Cruz, 2009)

A los efectos de sustentar la presente investigación su autor ha elaborado una estrategia conductora que permita acercar el modelo o procedimiento propuesto, a los planteamientos teórico-prácticos que se realicen en la actualidad, y que se muestra en la figura a continuación:

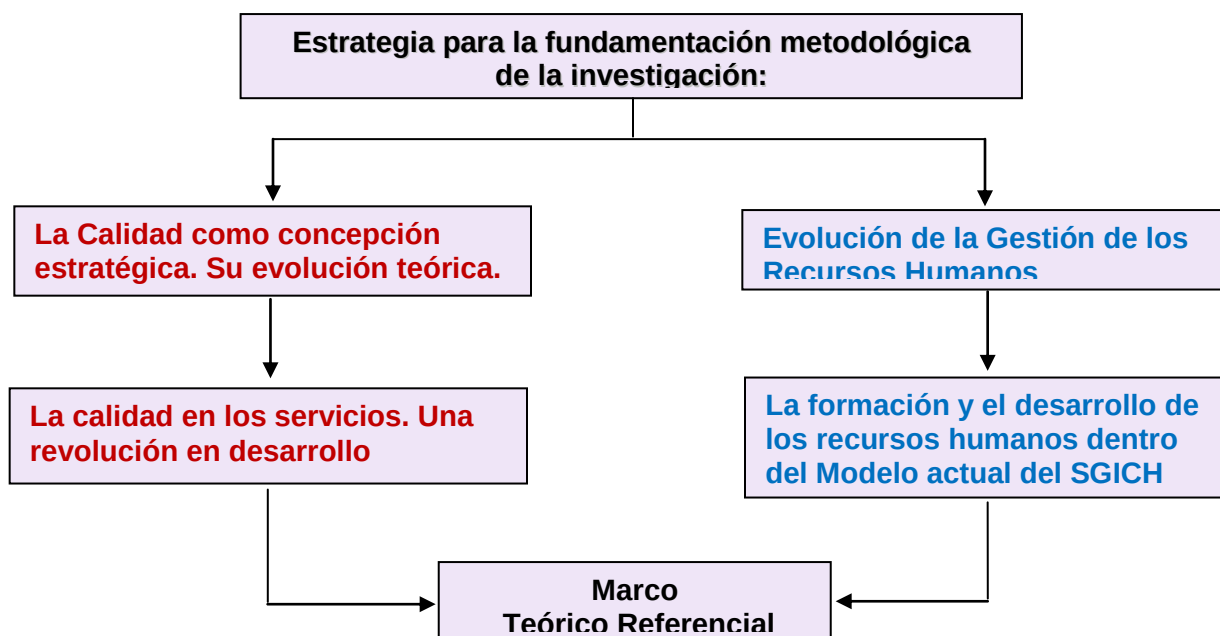


Figura 1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación.  
Fuente: elaboración propia.

### 1.1 La Calidad como concepción estratégica. Su evolución teórica

La calidad como concepción estratégica es relativamente nueva, no obstante, como categoría es tan vieja como la propia humanidad, ha evolucionado con el hombre en la misma medida en que este ha transitado por las diferentes edades de su pasado histórico, ya sea el remoto: egipcios, griegos, romanos, chinos, etc; como en el pasado reciente: De Vinci, Descartes, Taylor, Marconi, Edison, etc; o la etapa contemporánea, donde aparecen ya estudiosos del tema como A. Feigenbaum, H. J. Harrington, P. Crosby, J. M. Juran, E. Deming, K. Ishikawa y otros, le dieron el carácter y consistencia a esta especialidad, originando una verdadera revolución teórico-conceptual desde que culminó la II Guerra Mundial.

Según (Aragón, 2002) la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C. por ejemplo, la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor edifica una casa y no lo hace con buena resistencia y la misma se derrumba matando a sus ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Métodos similares utilizaron los fenicios, indios y chinos.

Durante la Edad Media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, popularizándose la costumbre de ponerles marca, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de Damasco, las porcelanas chinas, etc.) Así, se desarrollan los talleres, y dado lo artesanal de los procesos en su inmensa mayoría, la revisión del producto terminado se realizaba por parte del artesano o productor mayor (maestre), quien en la mayoría de las ocasiones, era el mismo propietario.

Con el advenimiento de la revolución industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas o partes que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el desarrollo de sistemas para el trabajo en serie y con ello la especialización del trabajo. Con los aportes de Taylor, los productos se caracterizan por partes o componentes intercambiables y el mercado se vuelve más exigente provocando cambios en el proceso de producción, que trajeron consigo nuevas concepciones en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo determinado, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. (Aragón, 2002)

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la Segunda Guerra Mundial originaron una nueva fase de evaluación y atención hacia la calidad, introduciéndose ya herramientas para la planificación y control de la misma, en detrimento del logro de una mayor eficiencia en las organizaciones productivas y calidad de los productos. Esta fue la contribución más significativa como sistema incipiente, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban los complejos problemas de calidad que se les prestaban a los gerentes del negocio. (Deming, 1989; Galgano, 1993)

Esta necesidad llevó al concepto de control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones

para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz y abarcadora, como para tomar acciones adecuadas en base a los descubrimientos del control de calidad, se pudieron obtener resultados importantes en función de la calidad percibida, máxima eficiencia y menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regular y ordenadamente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales tales como: medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el actual marco general y funcional de calidad de un negocio. (Cuesta, 1997; Juran & Gryna, 1998; Fernández, 2003)

El término calidad tiene distintas acepciones según las personas, sus ideas, e intenciones. Los siguientes son algunos de los significados usados por relevantes personalidades que estudiaron, analizaron y desarrollaron teorías sobre la calidad, y que muestran como ha evolucionado a lo largo de la historia:

Desde el mismo surgimiento del Imperio Romano y a lo largo de toda la Edad Media, la Calidad como concepto se ajusta a la palabra: “*Qualitas*”, que en Latín significa: cualidades, en referencia a las propiedades distintivas del producto ó servicio que se prestaba, y de la cual derivo el termino Calidad en los diferentes idiomas ó lenguas existentes hasta la actualidad (De Fuentes, 1998)

En los inicios el concepto de calidad se concebía simplemente como “hacer buenos productos” y se refería a las bondades del objeto al cual se aplicaba, ya fueren herramientas, armas, ropas o calzados, medios de transporte, construcciones, etc sin que se considerara para ello el costo, el tiempo invertido, o el esfuerzo implicado, concepto que prevaleció por más tiempo y fue compartido, incluso, por las civilizaciones mas remotas. Con la Revolución Industrial, este término se ajustó a los grandes volúmenes de producción, de manera que la calidad se vio como “*hacer mas productos*” en función de las ganancias que ello implicaba. (Adams, Hershauer & Rush, 1978; De Fuentes, 1998; Aragón, 2002)

Este concepto se mantuvo hasta que la gran demanda de armas y material bélico necesario en la Segunda Guerra Mundial impuso otras aristas a la terminología, tales como: *“alta eficacia y menor tiempo de producción”*, sin importar el costo. Estas grandes producciones en masa implicaron problemas más complejos, no solo para los fabricantes, como los altísimos costos de fabricación sino también a los consumidores o usuarios, tales como excesivo consumo de energía, gran peso, etc, que al ser estudiados y analizados por expertos en busca de soluciones, como tendencia, comenzaron a incorporar a la calidad la eficiencia, los bajos costos y la propia calidad percibida por el cliente. Una nueva era estaba surgiendo para la Calidad. (De Fuentes, 1998; Aragón, 2002)

De esta etapa, J. M. Juran, -Padre de la Calidad- sobre el referido concepto plantea que puede tener varios significados, muy importantes todos, ya que sirven para implementar la estrategia empresarial en función de la calidad. Por calidad Juran entiende como *“la ausencia de defectos o deficiencias que pueden presentarse de diferentes formas, tales como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc”*. De otra manera, decía: *“calidad es simplemente servicio o producto adecuado para el uso”*; ó también aquello de que *“calidad es sinónimo de satisfacción del cliente externo e interno”*. (Senlle, 1992; Juran & Gryna, 1998)

Para E. Deming, quien implemento el control de la calidad mediante herramientas estadísticas, la calidad constituía un factor estratégico que tenía su basamento en el desempeño humano, *“elevando la capacidad de respuesta, sobre un alto nivel de uniformidad y bajo costo, se consiguen la productividad y la competitividad deseadas, que asegura la permanencia de los productos ó servicios en el mercado, eso es calidad”*. (Deming, 1989)

Montgomery por su parte refería que: *“es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa”*. (Martin, 1991; Ivancevich & Lorenzi, 1996)

Así P. Crosby, otro visionario de la calidad, impulsor de la filosofía *Just in Time*, la plantea como *“la capacidad de un producto ó servicio de ajustarse a las especificaciones para las que se concibe”*. (Soin, 1997; Quiñones, 2008)

Uno de los conceptos más utilizados concluida la etapa bélica, fue la de *“Hacer lo que tenemos que hacer, es decir, cumplir con los requerimientos del cliente a bajo costo”*, promovida por los maestros japoneses, entre ellos Kauro Ishikawa, precursor también del Control de la Calidad Total como *“una revolución conceptual en la gerencia”* en el Japón de post-guerra. (Ishikawa, 1977)

A. Feigenbaun fue uno de los que más acertado estuvo al considerar la calidad como objeto de la gestión de *“un sistema eficaz, e integrado, que trabaja en base de la mejora continua, sobre un conjunto de características del producto o servicio y que permiten la satisfacción total del cliente: Calidad Total”*. (Feigenbaun, 1971; Torres, 1995)

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) conceptúa la calidad como *“el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto ó servicio cumple con todos los requerimientos del cliente”*, criterio que resume los criterios mas avanzados y compartidos por los especialistas, relacionado este con el aseguramiento de la calidad como sistema gestor de la misma. (ISO: 9000, 2000)

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Es el concepto más revolucionario de su época y derivó hacia los conceptos de Gestión de la Calidad existentes en la actualidad. Podemos definir el propósito de esta filosofía del siguiente modo: *Gestión* (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) *de la Calidad* (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) *Total* (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (Feigenbaun A, 1971; Bernillon & Cerutti, 1993; Berry, 1996; Basualdo, 2009)

La Calidad Total más que un concepto simple, es una estrategia que busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios, o inconformidades. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo los nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que responde a la necesidad siempre creciente del mejoramiento continuo de los productos, servicios, procesos, sistemas con



vistas a asegurar su futuro. (Feigenbaun A, 1971; Galgano, 1993; Cela, 1996; Hill, 2008)

Para adoptar con éxito esta estrategia, es indispensable que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento continuo y permanente, que abarque a todos los elementos que componen sus sistemas y donde el rol fundamental lo juega como siempre, el hombre y la cultura organizacional con enfoque hacia la calidad. (Deming, 1989; Mederos, 1998; Fernández, 2003; de la Cruz, 2009)

## **1.2 La Calidad en los Servicios. Una revolución en desarrollo**

Actualmente se vive la tercera revolución industrial, en la cual los cambios tecnológicos pasan a un segundo plano y el valor de las personas pasa a ocupar una situación de privilegio. Esta revolución no se basa en la aplicación de nuevas energías o distintos sistemas de producción, es una revolución de valores, en la que los clientes, los proveedores y trabajadores pasan a ser protagonistas. Pero la revolución en sí, radica en que los directivos comprendan y pongan en marcha sistemas basados en la capacidad y fuerza de las personas, en sus actitudes, comportamientos e integración hacia un objetivo común (Senlle y Vilar, 1996)

Tanto los investigadores como los empresarios vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio, proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a preferencia en el mercado, diferenciación respecto a la competencia, productividad, costos, motivación del personal, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. (Berry, 1996; Henry, 1999)

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios, lo cual ocasiona que los enfoques tradicionales no sean del todo operantes en esta rama. (De la Cuesta, 1989)

La variabilidad de la demanda de los servicios en el tiempo, coloca a los empresarios en una situación difícil. Las actividades de servicio tienen características similares a las de producción, pero no son iguales; en la producción se mueven de forma intensiva los

recursos materiales que derivan en un producto determinado, sobre el cual el cliente reconoce sus atributos, su calidad; por el contrario, en los servicios lo que se mueve intensivamente es el hombre, de manera que, sobre este recae fundamentalmente la calidad que percibe el cliente. (Albrecht, 1990; Alexander, 1998)

La mayoría de las organizaciones de servicio de avanzada trabajan el concepto de calidad y gestionan la misma, desde la calidad total hacia la excelencia, como hemos visto: “algo más de lo que constituyen las expectativas del cliente”, es decir trabajar siempre por superar sus expectativas utilizándose para enunciarlo la expresión *satisfacción total del cliente*. (De la Cuesta, 1989; Fernández, 2003)

Los servicios en su generalidad presentan características distintivas, entre ellas están: intangibilidad, inseparabilidad, no almacenabilidad, simultaneidad, heterogeneidad; que demandan de un tratamiento particular. El tiempo de prestación se convierte en uno de los atributos fundamentales del desarrollo del servicio. (Albrecht, 1990; Juran y Grina, 1998; Fernández, 2003).

Por lo general los servicios a semejanza de los productos tienen también rasgos, o características, o dimensiones a través de las cuales se les mide su calidad, y están directamente relacionadas con el tipo de servicio que brindan, aunque sí existen dimensiones, que son comunes a todos ellos, entre las cuales, Petrick y Furr, con quienes coincide Fernández, señalan como las más importantes las siguientes:

- ♦ **Accesibilidad:** Relacionada con la fácil obtención del servicio, por su cercanía o disposición ante el cliente, independientemente a la vía que este utilice para alcanzarlo. ¿Es fácil de obtener el servicio?
- ♦ **Capacidad de respuesta:** Relacionada con el desempeño del personal que presta el servicio, específicamente con su capacidad y habilidades para resolver problemas inesperados. ¿Puede reaccionar rápidamente ante un problema imprevisto?
- ♦ **Puntualidad:** Vinculada al tiempo en que se prometió el servicio al cliente y a la espera por este en recibirlo. ¿Demora mucho en que comience?
- ♦ **Tiempo de duración:** Relacionada con el tiempo total de duración del servicio. ¿Cuanto dura?
- ♦ **Precisión:** Se asocia a la ejecución satisfactoria de todos los elementos ó partes ó componentes del servicio en sí, desde su inicio hasta su conclusión.

- ♦ **Ética:** Comportamiento del empleado de cara al cliente en cuanto a las normas de educación y cortesía en función a que el mismo se sienta bien atendido. ¿Son respetuosos, amables, alegres, cumplidores, etc?
- ♦ **Consecuencia:** Se considera sobre el principio de que a todos los clientes se les brinde por igual el mismo servicio sin distinción, con la misma profesionalidad. ¿Se trató bien al cliente?
- ♦ **Conveniencia:** Que el servicio que se brinde tenga precios razonables con respecto a su naturaleza y la calidad que se ofrece.

Por lo general estas dimensiones son compatibles y medibles en cada tipo de servicio y constituyen además de una referencia, parámetros para la planificación, el control y mejoramiento sistemático de la calidad, tanto a favor del empresario como para con el cliente. (Petrick & Furr, 1997; Fernández, 2003)

Diferentes modelos han sido definidos como instrumentos de gestión en la calidad de servicio, siendo los derivados del *SERVQUAL* de Parasuraman, Zeithaml y Berry, y del *SERVPERF* de Cronin y Taylor, los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema.

La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas, mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones. (Zeithami, 1993; Berry, 1996)

El modelo *SERVQUAL* fue el primero y más empleado, y surge y se desarrolla como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. Este modelo define la calidad del servicio como *la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente*. De esta forma, un cliente valorará negativamente (o positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido de este, sean inferiores (o superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. (Zeithami, 1993; Berry, 1996)

Por ejemplo, el modelo *SERVQUAL*, asume las siguientes dimensiones:

| Dimensión                  | Significado                                                                                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos tangibles (T)    | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación                                  |
| Fiabilidad (RY)            | Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa                                                               |
| Capacidad de respuesta (R) | Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida                                                             |
| Seguridad (A)              | Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente |
| Empatía (E)                | Atención individualizada al cliente                                                                                       |

Figura 2: Cuadro ilustrativo con las dimensiones del modelo SERVQUAL. Fuente: Berry, 1996

Otros modelos han reincidento en dimensiones similares, pero estableciendo interconexiones de diferente naturaleza, sin llegar nunca al alcance y desempeño del *SERVQUAL*. (De Fuentes, 1998)

Karl Albrecht, quien se ha dedicado al estudio del comportamiento de los servicios, la calidad y la excelencia empresarial, señala que implantar la calidad como sistema en entidades prestatarias de servicios, requiere de personas que estén bien preparadas, bien motivadas, y bien comprometidas, pero sobre todo, acostumbradas a participar en proyectos, requiere también de ejecutivos, mandos intermedios y empleados de base con conocimientos y habilidades para conducir la organización hacia la competitividad. Sin la cooperación de todos, es imposible implantar con éxito un programa de calidad, los paradigmas no funcionan. Hacer calidad en entidades de los servicios es una tarea de cada día, sin formulismos, ni recetas. Señala Albrecht, *“una verdadera revolución se viene desarrollando, cada vez mas campañas publicitarias están afinando su puntería sobre el servicio como factor competitivo”*. (Albrecht, 1990)

Esta revolución en desarrollo en los servicios, con lo cual coincide este autor; donde el resultado que se obtiene es un producto intangible, pero si perceptible, esta muy vinculada al hombre como factor clave en el desempeño empresarial, lo cual evidencia la indivisible relación existente entre la calidad de los servicios y la gestión de los recursos humanos.

### **1.3 Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos**

No existe definición detallada sobre el momento en que se establecieron los conceptos y el uso de las técnicas en cuestión de la administración de personal, pues las prácticas al respecto datan de los inicios de la propia civilización. Sin embargo, gran número de autores coinciden en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX que puede comenzarse hablar de administración de personal.

Puchols por ejemplo, plantea la existencia de tres grandes corrientes del pensamiento empresarial que a su modo de ver, constituyeron la base de la misma. (Aguilera, 2005)

Estas tres escuelas son:

- La Escuela de la Organización Científica del Trabajo; cuyo precursor fue Frederick W. Taylor;
- La Escuela de las relaciones humanas, que tuvo como principal exponente a Helton Mayo y sus famosos experimentos en Hawthorne, y
- La Escuela de Recursos Humanos de Douglas MacGregor y, que incorpora entre otros, a investigadores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Rensis Lickert, precursores de la era de los recursos humanos.

Estas escuelas en cuanto a concepción metodológica, provocaron una generalización universal y ulterior desarrollo de la función de personal hasta la actual gestión de recursos humanos, las cuales tuvieron cierta similitud en su desarrollo evolutivo con representantes de otros países, como en el caso de Brasil, con I. Chiavenato como máximo exponente; en México, con W.B. Werther y K. Davis, en España con A. Puchol, y en nuestro propio país en la persona de A. Cuestas Santos, que es quien introduce las competencias laborales como centro de los modelos mas avanzados en esta materia en el sistema académico y empresarial cubano. (Ordóñez, 1995; Aguilera, 2005)

Diferentes expertos han dedicado sus estudios en desarrollar modelos de gestión organizacionales, basados en el hombre como centro del sistema, han arribado a la conclusión de una forma u otra, que las competencias son claves para desarrollar equipos y organizaciones exitosas. (Sikula & McKenna, 1989; Fernández, 1995; Txopeitia, 1997; Alles, 2000; Bustos, Martin & Pruss, 2003; Sánchez, 2008)

El tema de las competencias laborales surgió del desarrollo investigativo encaminado por la causa del capital intelectual, Edvinson y Malone por ejemplo, aseguran que “nos encontramos ya en la segunda era del capital intelectual, la de aplicación y capitalización, donde, centenares de miles de compañías en todo el mundo, grandes y pequeñas, adoptan esta nueva manera de medir, visualizar y presentar el valor verdadero de sus negocios, porque la contabilidad del capital intelectual es la única que reconoce lo que cuenta en la economía moderna de corporaciones que se mueven rápidamente y son de uso intensivo de conocimiento”. (Cummings, 1994; Fernández, 1995; Longo, 1997; Edvinson y Malone, 1998; Ortiz, 2007)

Una gran cantidad de autores contemporáneos han planteado modelos de RH centrados en el puesto de trabajo, y el hombre como factores principales, como es el caso de Idalberto Chiavenato, este investigador plantea que se alcanza un resultado eficiente en la gestión de los procesos si se acciona sobre las personas, teniendo en cuenta las influencias que sobre ellos ejerce el entorno, en lo interno, tanto como en lo externo, por supuesto considerando su puesto de trabajo y su desempeño y progreso profesional. (Chiavenato, 1988; Ortiz, 2007)

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar, y las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación, y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la

definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos, este es sin dudas uno de sus principales aportes. (Sotolongo, 1998)

Besseyre por su parte, plantea un modelo de gestión estratégica a partir de un procedimiento general donde la función de Recursos Humanos es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al encaminar acciones para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. *Adquirirlas*: a partir de los diseños de puestos y el sistema de clasificación de perfiles personales.
2. *Estimularlas*: Cuyo objetivo es el de optimizar los resultados, a partir de los sistemas de retribuciones (que incluye las condiciones de trabajo, la atención al hombre, etc).
3. *Desarrollarlas*: Lo cual es sinónimo de formación profesional, de compartir a plenitud la información disponible, por todas las vías y canales de comunicación posibles. (Besseyre, 1989)

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto en lo externo como en lo interno, pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos realmente ajustados a la realidad, que den lugar a estrategias fructíferas de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. (Corrella, 1994; Calves y Calderón, 1998)

Beer y colaboradores, de la Harvard Business School plantean un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, *competencia*, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social, e Individual y Eficiencia Empresarial. (Beer et al; 1992)

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la

Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el papel del Gobierno, del Mercado laboral y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora dentro de la estrategia empresarial, la cultura o filosofía del colectivo, permitiendo diagnosticar la gestión de recursos humanos en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas sus actividades a las competencias de sus empleados. (Ducceschi, 1982; Menguzato & Renau, 1995; Cuesta, 1997)

Hasta el modelo de Beer, los autores distinguieron la formación de competencias, como algo importante, pero a la hora de plasmarlas en sus respectivos modelos, las insertaron o integraron dentro de otros elementos que consideraron más sólidos, mas convincentes, tal vez sin darle la importancia que merecen como factor principal en el desempeño de una organización empresarial.

Según Morales, fue Cuesta Santos, quien apartir de una modificación del Modelo de Beer, logra diseñar un primer modelo(1999), donde las competencias a largo plazo tienen un papel fundamental en los enfoques de Gestión de RRHH, que se identifican ya como un elemento conceptualmente aislado que proporciona realización individual y social, así como eficacia a la organización. Se viene demostrando por empresas líderes de disímil naturaleza, que la clave de su éxito esta asociada a enfoques de gestión generales basificados en las competencias de la organización y de cada empleado en cada puesto de trabajo, refiere que el capital humano es generador de todo valor en la empresa, requiriendo una acertada e integrada gestión sobre sus concepciones y técnicas, en la búsqueda del aumento en la productividad del trabajo. (Morales, 2006)

El Modelo de Cuestas Santos perfeccionado en el 2005 se muestra a continuación en la siguiente figura:



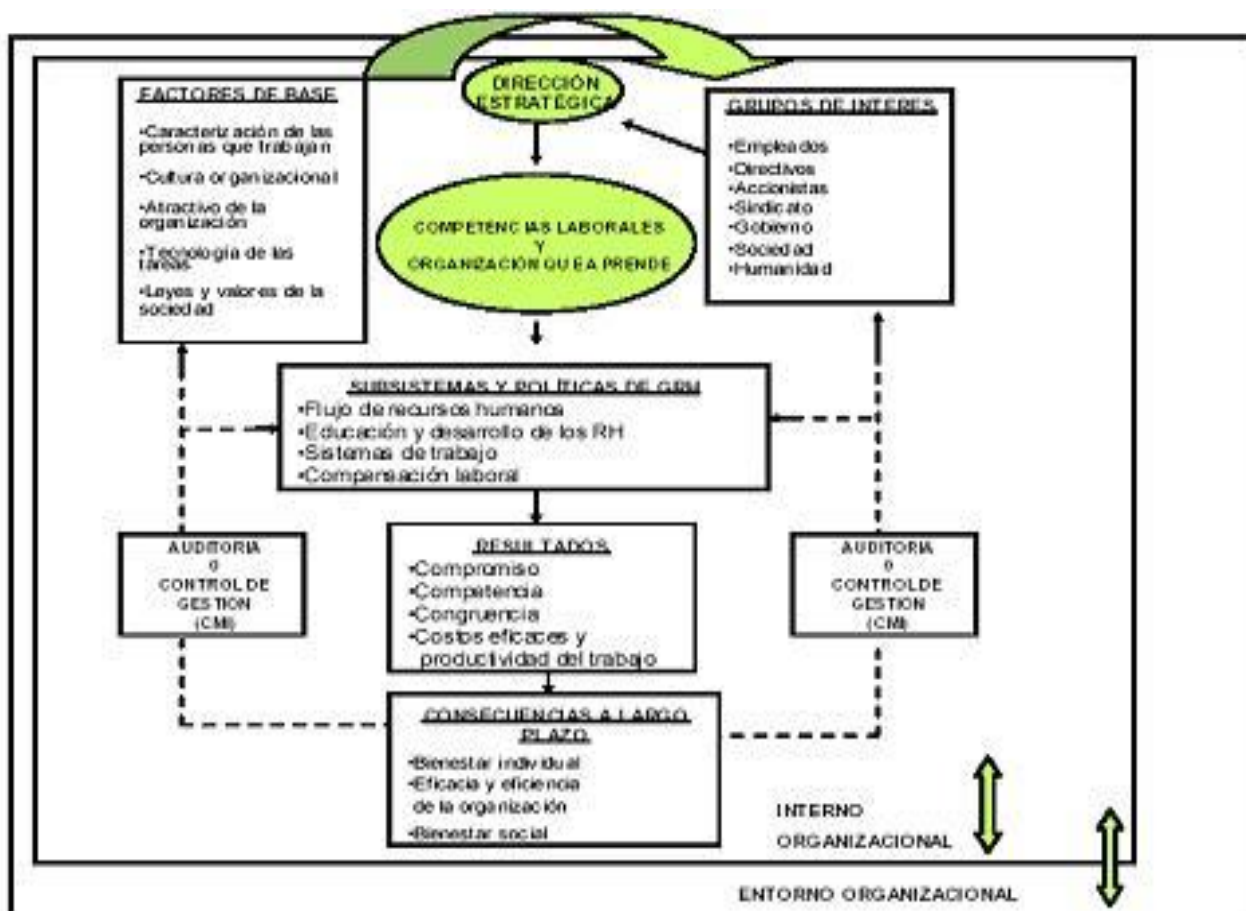


Figura 3: Modelo GRH - DPC: Fuente: Cuestas Santos, 2005

Otro modelo utilizado desde la óptica del concepto de capital intelectual, constituye también en centro de la argumentación del profesor Bueno Campos, que se basa en la dirección estratégica mediante competencias y razonando desde la evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener.(Bueno, 1998; Sánchez, 2008)

La figura a continuación muestra su planteamiento teórico:

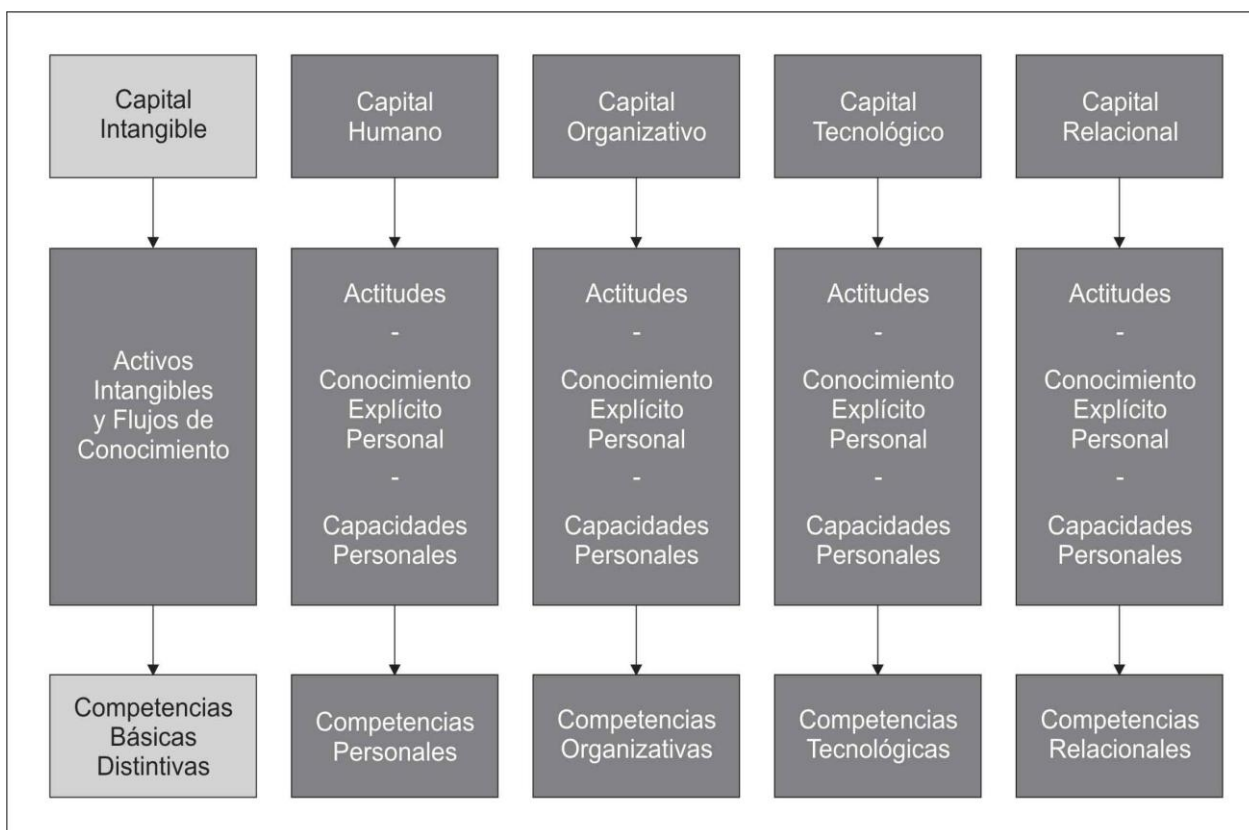


Figura 4: Modelo de D. E. por Competencias. Fuente: Bueno Campos, 1998

Gerenciar recursos humanos, gerenciar personas en organizaciones laborales, gerenciar capital humano en estos tiempos del siglo XXI, exige también competencias laborales en los profesionales de la Gestión de Recursos Humanos, de igual manera que al resto de los especialistas de la organización. (Aguilera y Mejias, 2009)

Aguilera sostiene el criterio planteado por Morales Cartaya, en su Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos cuyo centro son ya las competencias laborales, investigación demostrada y sustentada en un grupo de entidades nacionales de diferentes organismos, entre ellas el Polo Científico del Este de la Habana, que lo hace viable en la realidad del sistema empresarial cubano, sirve de guía para que cada empresa diseñe su sistema en plena integración de acuerdo con sus peculiaridades, realidades y proyecciones, constituye una alternativa, y contribuye a la impostergable necesidad de buscarle solución al problema científico de la carencia de integración interna y externa de la gestión de recursos humanos, posible de integrar de forma totalmente proactiva a la estrategia general empresarial, implica un cambio fundamentalmente de mentalidad de los empresarios, al ser sustituido el enfoque

funcional y tayloriano de la actividad de personal que todavía persiste y de prácticas aisladas y universalistas de recursos humanos, por un ejercicio de gestión de recursos humanos integral cuyo centro es la efectiva participación de trabajadores competentes, conducidos por dirigentes y mandos intermedios con dominio teórico y práctico de la fundamentación del modelo. El referido, tiene como cualidad esencial, su alineación con otros sistemas establecidos por las normas ISO vigentes en el país, las 9000, las 14000, y las 18000, entre otras, lo que repercutirá en el mejoramiento continuo y el propósito de maximizar la eficacia y la eficiencia de la empresa cubana teniendo como basamento las competencias laborales de cada uno de los miembros que integran la organización. (Aguilera y Mejias, 2009)

En la figura a continuación se muestra el modelo planteado por Morales Cartaya, que asumiera la Oficina Nacional de Normalización cubana para implementar las Normas Cubanas de la serie 3000:

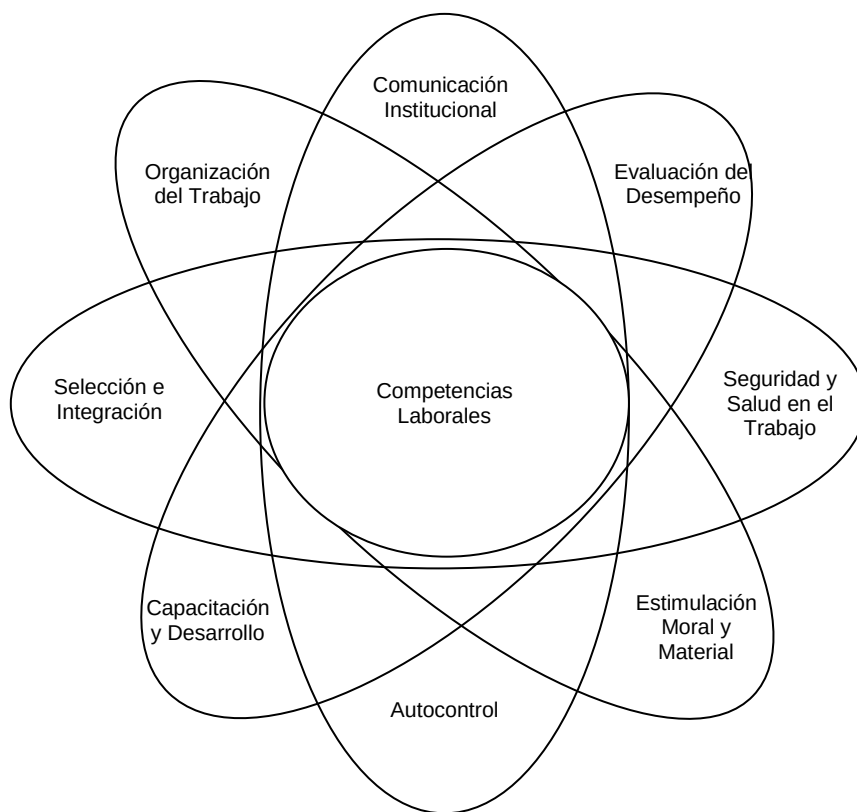


Figura Nº 5: Modelo del SGICH. Fuente: Morales Cartaya, 2006

La existencia ya de Normas Cubanas de la serie 3000, consolidan voluntad del país en sistematizar un SGICH en todas sus empresas, en absoluta armonía con el Perfeccionamiento Empresarial, y con ello alcanzar un desempeño superior y el incremento de la productividad y la eficiencia, por la vertiente del uso adecuado del talento humano que constituye nuestro mas precioso recurso.

Como concepto, existen disímiles acepciones sobre las competencias laborales, es criterio de autor, que la recogida en la NC 3000, se ajusta teórica y prácticamente a los objetivos de esta investigación, como colofón de la evolución de los modelos de gestión de recursos humanos fundamentales. De tal manera, se puede asumir el concepto de competencias laborales como señala la misma, que no es otro que: *El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnico-productivas y de los servicios.* (NC 3000, 2007)

Es criterio de este autor, que el hecho de que el subsistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, sean un área clave de gestión bien definida en el modelo del SIGCH, merece especial atención y dedicación por parte de los directivos y gestores de recursos humanos, por el impacto a corto y mediano plazo que reviste para el capital organizacional su desarrollo proactivo y armónico.

#### **1.4 La Formación y desarrollo de los Recursos Humanos dentro del SGICH**

Desde la óptica de la calidad, tanto como desde la de recursos humanos como factores estratégicos de gestión, numerosas hipótesis y conclusiones se han desplegado resaltando el papel de la capacitación, la formación de valores, el desarrollo de hábitos de conducta, etc, en el resultado económico social de una empresa. Esa importancia que sigue *“in crescendo”* se acentúa cada vez mas, sobre todo, en aquellas organizaciones donde el capital humano, y en especial el capital intelectual, es el principal recurso que emplea la misma.

El objetivo que se persigue con la implementación de los programas de capacitación sigue siendo, mantener la cultura de la organización y de su personal, a tono con el de las empresas líderes. Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la

particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarias, como elementos de la dinámica organizacional. (Adams, Hershauer & Rush, 1978; Shein, 1988; Albrecht, 1990)

Estas prácticas se manifiestan tanto en lo individual como en lo general. (Martin, 1991; Rodríguez & Escobar, 1996)

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles de los entrenadores, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. Con respecto a lo anterior, resulta de interés reconocer que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente. (Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1988)

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Síliceo sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. (Síliceo, 1996)

Al cultivarse una cultura en la organización mediante el entrenamiento y la capacitación continua, sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas orientadas al autocontrol.

Desde que Taylor dijo: “la máxima prosperidad, es el resultado de la máxima productividad, y que depende del entrenamiento de cada uno”, muchos investigadores han buscado formulas para aplicar acciones de capacitación que permitan desarrollar el

desempeño de los empleados en cualquier tipo de negocio. Videntes como Jan Carlzon pusieron empresas como la Scandinavian Airlines a nivel mundial ejecutando programas de calidad del servicio a base de capacitación y entrenamiento para el 100 % de sus empleados. (Shein, 1988; Albrecht, 1990)

En 1964, Gary Becker formuló una de las teorías que mayor impacto ha tenido en el estudio de la formación de los recursos humanos desde una perspectiva económica. La premisa básica de su planteamiento radica en que buena parte en que las conductas humanas pueden ser explicadas en términos de decisiones económicas racionales, basadas en el propio interés, además de las decisiones que en carácter de inversión sean consideradas tradicionalmente dentro del concepto de comportamiento económico. (Carnota, 1991; Alonso, 1996; Castañer, 1998; Feitó, 2010)

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano. En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein, que sostiene: “para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles operativos hasta los estratégicos, es necesario un liderazgo a todos los niveles de la organización que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la misma a una verdadera transformación”. (Shein, 1988; Valdez, 1996; Feitó, 2010)

La tendencia en este sentido viene asociada ya al concepto de “*learning organization*”, las organizaciones que mejores resultados vienen alcanzando son aquellas que logran aprovechar el compromiso y la capacidad de aprender de todos sus miembros. Ello induce la necesidad de la formación a todos los niveles y más allá pues, además de la formación individual, se precisa cada vez más de la formación organizacional. La organización que aprende es ante todo una filosofía de desarrollo, luego es una vía para asegurar la competitividad, mientras tanto, la Planeación de Recursos Humanos es

el medio por el cual se asegura la materialización de la filosofía y el logro de la ventaja competitiva. Sin embargo, a juicio del autor, tanto los enfoques actuales de GRH como de la organización que aprende no logran desarrollar, al menos de modo explícito, las formas para integrar ambos aspectos y proponer una guía metodológica para la concreción de este fin. (Harrington, 1993; Senge, 1998; Codina, 2000; Felipe, 2002; Mintur, 2005; Feito, 2010).

Sobre el papel de la capacitación se ha comprobado la obtención de beneficios en todos los órdenes, por ejemplo, González Ibarra, plantea algunas vertientes de este beneficio:

 Para las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

 Para el individuo (que repercuten favorablemente en la organización):

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.



 Para las relaciones humanas, y adopción de políticas:

- 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.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

En las condiciones cubanas, donde el sector turístico tiene un alto peso específico en el desarrollo económico y social del país los sistemas de gestión deben evolucionar hacia los enfoques gerenciales más actuales, pero esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la gestión de los recursos humanos, deben permitir prever los cambios y trazar acciones que respondan a las exigencias de las mismas en correspondencia con su entorno. (Mintur, 2005; Feito, 2010)

Disímiles procedimientos se han diseñado para aplicar la capacitación fuera de los centros de educación y formación especializados; tal vez el más generalizado a nivel internacional, es el planteado por Udaondo en su texto “Gestión de Calidad” que contempla las siguientes etapas: (Valle, 1989; García, 1993; Senge, 1998; Muñoz, 2001; Feitó, 2010)

1. Diagnosticar.
2. Definir los aspectos fundamentales a trabajar (planeación).
3. información a todos los niveles sobre el proyecto.
4. Aplicar mediante técnicas y métodos la capacitación o el entrenamiento en las habilidades que se deben adquirir (ejecución).
5. Controlar el impacto de las acciones.

En el ámbito nacional, este proceso esta regido centralmente por Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece tres etapas para la realización del proceso:

1. Diagnostico ó determinación de las necesidades de capacitación.
2. Elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.



3. Control de la ejecución del Plan y evaluación del impacto logrado. (Res. N° 29, 2006)

En este punto, los diferentes organismos elaboran las normas complementarias para su aseguramiento, estableciendo estrategias, políticas y objetivos generales a alcanzar, las técnicas y recursos a utilizar, los formatos a adoptar en las tablas de entradas y de salida de la información a procesar, etc; el propio Ministerio de Turismo, emitió en el año 2006 varias resoluciones e instrucciones complementarias, donde plantea un conjunto de normas o reglas de proceder, pero no particularizan en los pasos o etapas metodológicas que conducen el proceso, y no solo eso, sino que establecen su cumplimiento con carácter obligatorio, sometiendo a las entidades a un modelo directivo que no les posibilita dedicar mayor cantidad de acciones y tiempo en función de las carencias reales detectadas.

Lo hasta ahora planteado evidencia, además de la carencia de un procedimiento práctico para la formación de Competencias Laborales en las organizaciones empresariales del sector, la implementación de una estrategia rígida, que no permite orientar los procesos de capacitación y formación de habilidades, aseguramiento de condiciones de seguridad en el trabajo, la mejora continua de los procesos, la calidad y eficiencia en los servicios que presta la entidad, etc.

### **1.5 Conclusiones parciales**

- El éxito de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Recursos Humanos se vinculan muy estrechamente entre sí, transitan ambos por las habilidades y competencias laborales que sean capaces de formar los empresarios en sus empleados y en la organización.
- Diferentes expertos van incorporando los aportes científico-técnicos asociados a las Competencias Laborales y el desarrollo del Capital Humano, a los diferentes Modelos de Gestión con demostrada validez.
- Los razonamientos teóricos relacionados con las competencias laborales incluyendo el Modelo del SGICH cubano, se ajustan sin mayores dificultades al sistema empresarial cubano y es viable su aplicación por la existencia de cobertura legal que ampare su implementación.

- La orientación de la capacitación y formación de competencias laborales en las entidades de base en el sector turístico, demanda ya de procedimientos con mayor carácter práctico, y mayor autonomía en la aplicación de acciones, basadas más en las carencias reales detectadas, que en los objetivos generales trazados.

# Capítulo II

## Capítulo II

---

## Capítulo II: Procedimiento para la formación continua de competencias laborales en base a la capacitación y el entrenamiento en los puestos de trabajo

Como se ha mostrado por el autor en el Capítulo I de la presente investigación, existe una estrecha vinculación entre la capacitación sistemática como una inversión permanente en la preparación del personal, y el mejoramiento sistemático de la calidad, es sinónimo del éxito organizacional en cualquier actividad productiva o de los servicios, por ende es premisa para el desarrollo y mejoramiento continuo de los sistemas, y provocaría el envejecimiento moral de su personal y la incompatibilidad de la gestión empresarial para con los constantes cambios que le impone el entorno de no ejecutarse acción alguna en este sentido.

### 2.1 Características generales del procedimiento propuesto

El procedimiento esta compuesto cinco etapas que se muestran en la siguiente figura:

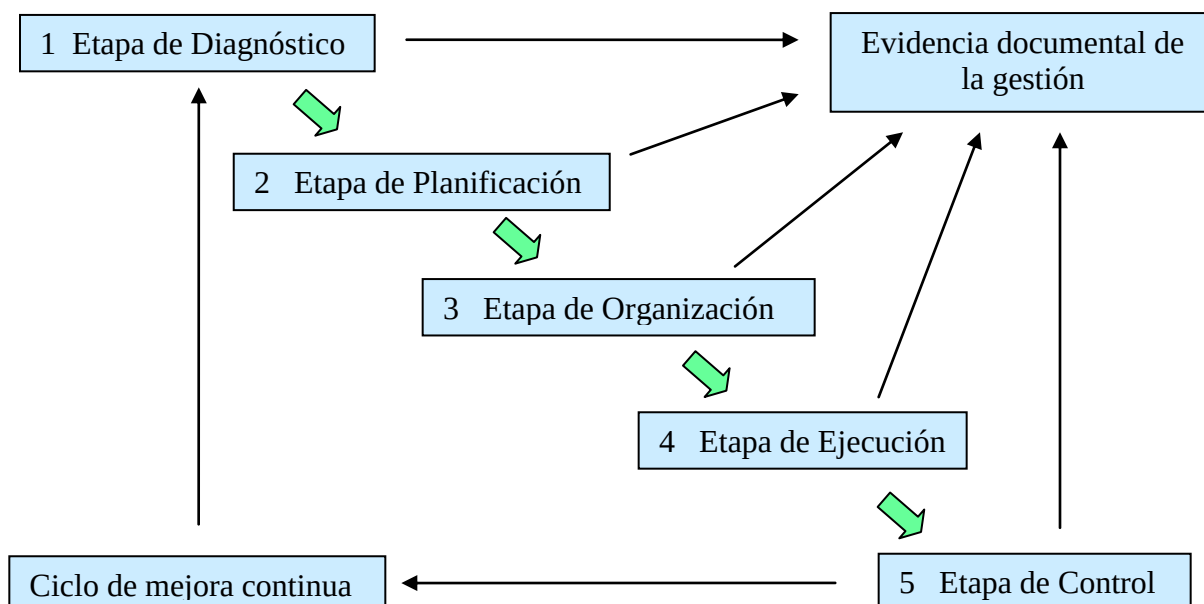


Figura 6: Etapas que conforman el proceso de mejora continua en la formación de competencias laborales en base a la capacitación y entrenamiento en los puestos. Fuente: elaboración propia.

En el Anexo 1 de este trabajo investigativo, se muestra el diagrama de flujo del procedimiento adoptado por el autor.

### **2.1.1 Etapa de Diagnóstico**

#### **2.1.1.1 Consideraciones para la realización del Diagnóstico:**

La tarea de evaluar las necesidades que se relacionan con el desempeño de un trabajador tanto en su puesto de trabajo, como en la correspondencia de este, para con los procesos en que interviene dentro de la organización, es una cuestión cardinal que define a los jefes y gestores de recursos humanos que ejecutan misma, no solo las brechas que poseen individuales, sino también las necesidades organizacionales, incluyéndose las actitudes requeridas para provocar un salto en el resultado de la misma en materia de eficacia, eficiencia y calidad. (Chiavenato, 1988; Martínez, 1995; Collantes, 2000; Feito, 2010)

Por lo tanto lograr un diagnóstico profundo de los problemas actuales y de los desafíos ambientales al que es necesario enfrentarse, constituyen la clave para trazar un programa de desarrollo del personal a corto y mediano plazo, de ahí la importancia de lograr un diagnóstico serio y con toda la profundidad que se amerita. (Síliceo, 1996; Alonso, 1996; Codina, 2000; Basualdo, 2004)

Este autor considera que un buen diagnóstico estratégico de la entidad, ofrece excelentes condiciones para el planteamiento de las pautas a alcanzar, cuando se aplique el programa de acciones de mejoramiento en las competencias, el diagnóstico estratégico establece con claridad cuales son las deficiencias organizacionales que no surgen en el proceso de identificación de necesidades individuales, y define cuales son los procesos que mayor atención requieren en el propósito del gestor de calidad.

Este autor es también de la opinión, de que independientemente a las técnicas que se seleccionen, se debe concentrar el análisis enfocando las mismas hacia los siguientes aspectos:

- *Enfoque interno: Las relaciones entre las descripciones o diseños de puestos, el perfil de quien lo ocupa y el desempeño que alcanza en el puesto:* Consiste en evaluar desde la descripción de un puesto determinado, sus funciones, tareas y misiones que realiza dentro de los procesos que interviene, de las brechas que existen en cuanto al perfil de quien lo ocupa, considerando las dificultades que se presentan en el desempeño específico o requerido que alcanza y las perspectivas de mejoramiento o desarrollo que se desprenden de su evaluación.

- *Enfoque externo: La interrelación de cada puesto, trabajador que lo ocupa, con los restantes procesos de la organización empresarial y el cliente externo:* Se concentra en el aporte general del desempeño de determinado trabajador (que ocupa un puesto, por supuesto) con los resultados de la organización, considerando el perfil amplio y la ocupación multidisciplinaria, su aporte a otros frentes de la organización, la atención al cliente externo, lo cual es evidenciable en los informes generales que se le realizan en el marco del consejo de dirección, las asambleas sindicales, etc; donde se recogen ya parámetros o aspectos de medición relacionados con este enfoque externo a su puesto de trabajo.

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades individuales y colectivas que contribuye a la elaboración de un sólido y eficaz plan de acciones, vinculado estrechamente a las carencias reales asumidas, y a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios sin frutos deseados.

#### **2.1.1.2 Técnicas y herramientas para la realización del Diagnostico:**

Para la realización de un diagnóstico de necesidades en materia de capacitación y desarrollo del personal, múltiples investigadores han coincidido en la existencia de disímiles técnicas, entre las cuales las más comúnmente observadas están: las encuestas, las entrevistas, el análisis de documentos, resultados de las evaluaciones del desempeño, etc.(Cuesta, 1997; Feito, 2010).

Este autor considera que pueden ser utilizadas a los efectos de validar esta investigación las siguientes:

- ✚ **Observación directa:** debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.
- Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.
  - Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

- ✚ **Análisis de documentos:** permite el manejo informaciones que muestran situaciones indicadoras de anormalidad en los procesos que se ejecutan en la entidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.
  - Ventaja: ofrece información sistemática sobre las dificultades que se presentan en la gestión por procesos o actividades.
  - Desventaja: casi siempre las informaciones se asumen sin una explicación de la causas que originaron las anomalías.
- ✚ **Evaluación de desempeño:** La evaluación del constituye la fuente fundamental de detección de las necesidades de aprendizaje, pues ofrece la información de los indicadores que están siendo afectados por el comportamiento organizacional del trabajador.
  - Ventajas: permite monitorear en el tiempo, los resultados que va alcanzado un trabajador en determinado indicador.
  - Desventaja: No recoge todos los indicadores que distinguen las competencias integralmente.
- ✚ **Entrevistas:** Se realiza sobre la base de un guión de preguntas abiertas o estructuradas, fundamentalmente entre trabajadores y sus respectivos jefes inmediatos, proceso en el que pueden participar lo gestores de recursos humanos como facilitadores. (el autor diseñó una herramienta que sirve para realizar entrevistas o encuestas ajustada a la NC 3002 que se muestra como Anexo N° 2)
- ✚ **Auto evaluación:** Consiste en la declaración y registro de las carencias propias en materia de habilidades y conocimientos por parte del trabajador, lo cual complementa la información derivada de la pesquisa que hacen los jefes o gestores de recursos humanos.
- ✚ **Análisis y descripción de Puestos de trabajo:** Técnica que permite definir de una manera clara y sencilla las tareas y funciones que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo, así como los factores que contribuyen para llevarlas a cabo con éxito, aun cuando en el sistema empresarial cubano, salvo las entidades que están en perfeccionamiento empresarial, esta limitado su uso de forma oficial, si se puede emplear para múltiples propósitos, entre los cuales: para

la planificación del trabajo, para la elaboración de los presupuestos, para la evaluación del desempeño, etc.

✚ **Los Diagramas del proceso (ó Flujogramas):** Recurso ingenieril que a los efectos de analizar un proceso en cuanto a sus actividades, elementos, o funciones que lo integran, constituye una herramienta de extraordinaria utilidad, no solo por las posibilidades que ofrece en el plano técnico en si, sino por la visión que da en su interconexión con los procesos colaterales que interactúan con él; sirve pues, para evaluar quienes intervienen, que hacen, como lo hacen, que requisitos de conformidad se exigen, que tiempo requieren, con que elemento de otro proceso interactúa, etc.

✚ **Matriz D.A.F.O. o Situacional:** Es una técnica para el análisis estratégico, que muestra las relaciones entre las fortalezas de la organización, y las oportunidades que le muestra su entorno, así como también, la interconexión entre sus debilidades y las amenazas que se ciernen sobre ella, obligando a sus dirigentes a analizar sistemáticamente la situación de su organización y por lo tanto sirve al objetivo de planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada

✚ **Tormenta de ideas:** Es una técnica en la que un grupo de personas, en conjunto, crean ideas, lo cual es casi siempre más productivo que cada persona pensando por sí sola. Se utiliza frecuentemente cuando se desea obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un colectivo, es una herramienta que requiere de motivación como algo muy especial.

### **2.1.2 Etapa de Planificación**

El proceso de planificación parte inicialmente de la consolidación de la información derivada del diagnostico, y pasa indefectiblemente por la definición de:

- los objetivos,
- el alcance del programa,
- las fundamentales acciones a ejecutar,
- sobre quienes se van a impartir,
- que contenidos se van a dar,
- que modo se va a utilizar,
- quienes serán los instructores,



- en que fecha probable se iniciara,
- que duración tendrá,
- con que recursos se facilitara el desarrollo de las acciones, etc.

Para ello se tiene en cuenta:

- la proyección estratégica del organismo enmarcado a las particularidades del territorio y la actividad fundamental de la organización.
- Los intereses de la entidad en cuanto a los procesos que se ejecutan, derivadas de las necesidades organizacionales e individuales detectadas a través de los Diagnósticos de necesidades de aprendizajes, o del diagnostico estratégico de la organización.

Todo lo cual se incluye en un documento resumen que constituirá la propuesta de plan de capacitación, a través del cual, la dirección de la entidad evalúa la envergadura del programa a adoptar, y constituirá la guía metodología para la organización, ejecución y control del proceso.

#### **2.1.2.1 Definición de los objetivos y alcance del programa:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo, que deben por supuesto estipular claramente los logros que se deseen alcanzar en tiempo y espacio. Por lo general la organización plantea sus objetivos en materia de contenido y tiempo como elementos primordiales. En la etapa de planificación se valoran previsoramente todos los aspectos o cuestiones que en las etapas de organización y ejecución se van a utilizar y aseguraran la calidad del proceso educativo o de transmisión de conocimientos y experiencias.

El trazado de los objetivos a corto y mediano plazo, así como el alcance del programa se ajusta al año calendario, independientemente a que las acciones a ejecutar no se ajusten a ese periodo, lo cual cumple con la premisa de poder realizar cortes evaluativos trimestrales, y poder regular el proceso en dependencia a su desarrollo práctico. (Collantes, 2000; Hill, Estrada & Bosch, 2008)

Las acciones a ejecutar deben estar encaminadas a lograr fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Que se logren superar lagunas o carencias en el desempeño en cuanto a la eficacia organizacional,

- ✚ Que se logre con la instrucción o entrenamiento aplicado, mejor eficiencia y productividad del trabajo, o
- ✚ Que alcance un salto perceptible en la calidad del trabajo que realiza.

Los objetivos del plan pueden ser trazados de forma general, o específicos, pero los de las acciones deben plantearse en términos de resolver principalmente, las brechas en el conocimiento existentes en los trabajadores sobre los que se aplique la acción. Los objetivos deben formularse clara y precisamente, para el diseño de programas bien definidos. Esto facilitará a los gerentes o jefes, o a los gestores de recursos humanos, determinar el tipo de capacitación que realmente necesita su empleado. En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

En cuanto al alcance del programa, se rige también por la premisa de poder asegurar las acciones de capacitación con la mínima afectación al servicio, de forma tal, que a la hora de planificar las mismas, en su contenido y duración, se establezcan claramente las prioridades en base a la demanda organizacional, de ser requerido, dosificadas y secuenciadas en el tiempo de manera general como se hace con los objetivos. El programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes, lo cual es un elemento clave en la planificación que se haga, si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo deseado. (Collantes, 2000; Hill, Estrada & Bosch, 2008)

#### **2.1.2.2 Diseño de las acciones y contenidos del programa:**

El diseño de las acciones y contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios, o de influencia en las actitudes, o simplemente complementar los ya existentes con otros que tributen a una mejor organización, al aprovechamiento de información de procesos colaterales, o simplemente a la especialización en determinada actividad.

Debe tenerse en cuenta que el diseño de cada acción, debe conjugar, los intereses y objetivos planteados, con los diferentes modos a utilizar, buscando eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de transferencia de conocimiento.

Los programas deben estar compuestos por las acciones que en orden de prioridad se requieran ejecutar con mayor urgencia, priorizando aquellas que impacten de forma mas perceptible en el desempeño particular u organizacional, evitándose extender en demasía en cuanto al tiempo y contenido previsto, de forma tal que instructor e instruidos, pierdan interés y no se cumpla el objetivo previsto. (Collantes, 2000; Resolución N° 29, 2006; Feito, 2010)

### **2.1.2.3 Definición de los modos y otros recursos técnicos a emplear:**

El aprendizaje en sí, no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden percibir y medir, de manera que la mejor forma de preparar a un individuo, consiste en saber conjugar un grupo de elementos, entre los cuales este autor considera los mas importantes.

- El contenido del programa a ejecutar.
- Las condiciones de idoneidad de las instalaciones donde se vaya a ejecutar.
- El dominio del instructor de los recursos educativos a emplear. (modos, técnicas, herramientas.)
- El interés que muestren los educandos en cuanto a la acción que se va a aplicar.
- La efectividad que se logre con respecto a costo de la acción.

En materia de preparar a las personas ningún modo, o herramienta a aplicar es siempre el mejor, los recursos formativos a emplear se seleccionan siempre bajo el presupuesto de lograr los objetivos de la forma más eficaz, eficiente y cualitativamente mejor.

Para seleccionar una técnica o modo de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Como concepto general, según la Norma Cubana 3000, que recoge los conceptos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del 2007, la Capacitación consiste en: *“el Conjunto de acciones de preparación continuas y planificadas, concebido como*

*una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios". (NC 3000. 2007)*

La legislación general o específica de los organismos en materia de capacitación y desarrollo del personal, se ajusta a este concepto y concibe como *acciones*, diferentes modos educativos, algunos recogidos ya desde la Resolución N° 4248 / 1985 del CETSS, hasta la Instrucción N° 2 / 2006 Mintur, u otras normas vigentes, las cuales son empleadas en el sistema de escuelas de los organismos y sus entidades subordinadas a los efectos de asegurar el proceso metodológico educativo, entre las cuales podemos mencionar:

- Cursos cortos,
- seminarios,
- conferencias,
- adiestramiento,
- entrenamientos en los puestos, etc. (Resolución N° 4248, 1985; Instrucción N° 2, 2006)

Para realizar el presente procedimiento el autor utilizo fundamentalmente las siguientes:

*Curso de Perfeccionamiento:* Proporciona al trabajador la ampliación o perfeccionamiento de los conocimientos teóricos, o hábitos prácticos de la ocupación dada, y permite profundizar en los conocimientos y habilidades para alcanzar un grado de dominio superior en el desempeño del cargo u ocupación.

*Curso de Especialización:* Proporciona al trabajador la adquisición de conocimientos completos y profundos de una técnica específica relacionada con su ocupación, profesión o cargo.

*Seminarios:* Acción encaminada a permitir la generalización e intercambio de experiencias, conocimientos o información sobre determinada actividad, proceso, o resultado alcanzado.

*Entrenamiento en el puesto de trabajo:* Aporta las habilidades prácticas sobre determinado oficio; o la utilización de un sistema en específico; o técnica, o tecnología

a utilizar en determinada profesión o cargo. Se puede realizar de forma individual o colectiva.

*Rotación de Puesto:* se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciadas. Se realiza una instrucción directa.

Entre los recursos complementarios a utilizar, debe prestarse especial atención al local o áreas de trabajo que van a ser utilizados como escenarios del proceso de capacitación y entrenamiento en los puestos, esta investigación se desarrolla sobre la base de la utilización de los propios locales donde trabajan los trabajadores, solo que seguro, que durante el desarrollo de las mismas, hubiese condiciones favorables a la asimilación de los contenidos, evitando la coincidencia con reuniones, visitas de personal ajeno, etc.

El desarrollo y alcance logrado por el país en la informatización, permitió al sistema empresarial cubano el acceso a recursos de avanzada tecnología, más versátiles en la transmisión de conocimientos o habilidades que pudieran facilitar los procesos. Entre los recursos que se pueden prever para asegurar el proceso se destacan:

- *Micro-computadoras,*
- *Data-shows,*
- *Videos,*
- *Pizarrones, etc.*

De igual manera se requiere en esta etapa, planificar los recursos financieros que aseguran el pago de los instructores, o de acciones que por su naturaleza, no puedan ser aplicados en la organización y se requiera contratar el servicio con entes externos a la organización; para la compra de materiales educativos, o del aseguramiento docente, etc; entiéndase el presupuesto financiero destinado a la capacitación.

#### **2.1.2.4 Selección de los instructores o entrenadores.**

Como primer elemento, los instructores se seleccionan entre los trabajadores mejores y más capacitados del colectivo, para que transmitan sus experiencias, los métodos de trabajo de avanzada, o de un elevado cumplimiento de los índices que miden la eficiencia y calidad, demostrada en sus resultados individuales, y, como segundo

elemento, considerar que deben mostrar disposición para compartir sus experiencias profesionales con el resto del colectivo.

Puede considerarse además, que un buen instructor requiere también de un mínimo de cualidades comunicativas. Ordinariamente, el instructor se busca en la propia entidad para facilitar la transmisión de los conocimientos a impartir, basándose en que domina los procesos de la entidad, en la confianza que tenga entre los miembros del colectivo, esta habituado al escenario o entorno donde se ejecutara la acción, etc.; pero de no ser factible su selección en la propia entidad, se procede a captar en otras que tengan vínculo con la actividad que ejecuta la entidad, y se establece la relación mediante contrato de trabajo.

#### **2.1.2.5 Presentación de la propuesta del Programa a la dirección para su aprobación.**

La propuesta de cómo debe estar compuesto, su forma y contenido se elaboran por medio de un documento resumen explicativo al consejo de dirección de la entidad, que contenga las acciones que se deben ejecutar, los objetivos que se persiguen con cada cual, a quienes se les van a impartir, quienes las deben aplicar, la duración de cada acción, frecuencia y horario propuesto; recursos materiales y financieros que demandara, y un probable impacto o resultado esperado de dicha aplicación.

Esta información se circula con tiempo de antelación a todos los miembros del consejo de dirección, que tendrán la responsabilidad de adoptar el acuerdo mediante el cual se aprueba dicho Plan, básicamente, por el hecho de asegurar posteriormente su ejecución, con las decisiones generales o puntuales que se requieran para que otras actividades no coincidan con estas y den al traste con su cumplimiento puntual.

Una vez aprobado por el Consejo de Dirección de la entidad, se procede a organizar la ejecución del Programa.

#### **2.1.3 Etapa de Organización**

La etapa de organización tiene gran importancia en el proceso general, es donde se puntualiza y asegura que la calidad del proceso sea la óptima. El autor de este trabajo coincide en correspondencia con varios autores entre los cuales, Sikula y Siliceo estiman que existen dos grandes vertientes tácticas de trabajo, que aseguran el éxito de esta etapa: (Sikula & Mac Kenna, 1989; Valle, 1989; Siliceo, 1996; Feito, 2010)

- La preparación de la base material de estudio,
- La preparación de los instructores/entrenadores.

#### **2.1.3.1 La preparación de la base material de estudio:**

Consiste en asegurar, al inicio de cada acción de capacitación diseñada y planificada, de todos los recursos materiales requeridos por el instructor y trabajadores a capacitar, relacionados con la acción. Se entiende con esto de:

- Sistemas operativos que van a ser operados por los estudiantes (soft-wares)
- Bibliografía impresa o digital con los contenidos educativos a impartir (legislación base, procedimientos escritos, normas de actuación, etc.)
- Libretas, lápices u otros materiales requeridos para uso del alumno.

Estas tareas corresponden ya a los instructores, quienes se apoyan en el personal de gestión de recursos humanos, o del área de abastecimiento material, para lograr tener todo lo requerido listo antes de la fecha programada para el inicio de la acción.

El autor elabora una lista de chequeo donde se recogen los materiales o recursos, o sistemas que se requieren para facilitar el trabajo de los instructores, y se recoge como Anexo 3 a la presente investigación.

#### **2.1.3.2 Preparación de los Instructores/entrenadores:**

Los entrenadores se preparan para este proceso a partir del programa de elementos didácticos para el instructor/entrenador de empresas turísticas, diseñado por Formatur (sistema de escuelas de formación y capacitación del ministerio de turismo) que se muestra como Anexo 4 del presente trabajo, y cuyo plan analítico comprende:

- Tema 1: Introducción.

En el cual se le brindan nociones sobre la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación de los recursos humanos a nivel de empresa, y se le explica la política de formación y capacitación aprobada para las entidades del turismo, recogidas en la Resolución N° 60/2006 del Mintur, otras normas propias del organismo para estos procesos, etc.

Este tema cumple como objetivo explicarles en que consiste el procedimiento general para la capacitación de los recursos humanos haciendo énfasis en el desarrollo de las competencias laborales de cuadros, reservas y trabajadores.

- Tema 2: El instructor/entrenador. Cualidades y requisitos.

En este tema se aborda el papel que desempeña el instructor/entrenador en la capacitación de los trabajadores y el perfil adecuado que debe tener en función de las cualidades y requisitos que se exigen para fungir como tales.

El objetivo principal de este tema es la argumentación de la importancia metodológica educativa del instructor/entrenador en el proceso de capacitación en las empresas turísticas.

- Tema 3: El proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos.

En este se explican las características socio psicológicas de los adultos, cuales son las actitudes del adulto ante la capacitación; los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje y las diferentes formas o modos de organización de la docencia más empleadas en la capacitación, centrando la atención en el principio de *aprender-haciendo*.

En este se persigue el objetivo de que pueda caracterizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos como vía para potenciar la preparación del instructor/entrenador.

- Tema 4: El sistema de evaluación a utilizar

Se le informa sobre las técnicas evaluativas en los procesos evaluativos, que la misma se realizará de manera sistemática y a través del desarrollo de un taller final con la discusión de un caso que ilustre la labor del instructor/entrenador en su área de trabajo.

- Tema 5: Sistema de medios de enseñanzas:

En este tema se le explican los diferentes medios de enseñanza, como por ejemplo: la pizarra, las láminas, las presentaciones en power point, el uso del video, entre otros; asociando cada uno de ellos en correspondencia a los modos de enseñanza a adoptar. Con este programa se traslada al trabajador que fungirá como instructor, los elementos metodológicos que necesita para realizar exitosamente su papel en la organización.

El programa de preparación se complementa con información metodológica relacionada con el proceso o sistema, o herramientas o técnicas que se pretenden impartir.

#### **2.1.4 Etapa de Ejecución**

La etapa ejecutoria del procedimiento es el momento en que se inicia la primera y concluye con la última de las acciones previstas en el Plan. Se desarrolla mediante la



programación o cronograma ejecutivo que se elabora en estrecha correspondencia con el plan de actividades general de las diferentes áreas que integran la organización. Uno de los factores claves en el éxito de esta etapa, radica en poder ejecutar el cronograma de acciones como esta previsto en el tiempo, pues se superpone en su ejecución a las restantes actividades de la entidad; una acción que se corra de tiempo, o se extienda mas de lo previsto, corre el riesgo de perder en calidad o fracasar, por coincidencia de intereses y perdida de la prioridad que merece por parte de los directivos de la entidad. (Alonso, 1996)

Este cronograma se pone en conocimiento de cada instructor actuante, de los trabajadores para que se conozca la frecuencia y duración de las clases o ejercicios de entrenamiento a realizar, y es constantemente monitoreado por los máximos responsables de las áreas a que pertenecen los trabajadores, y por el personal de gestión de recursos humanos de la instalación, o de Formatur, como institución supervisora general de la capacitación, con vistas a regular o corregir desviaciones metodológicas, o de la propia calidad del proceso docente educativo.

#### **2.1.5 Etapa de Control**

La etapa de control implica corroborar que las acciones ejecutadas tuvieron un beneficio tanto para el individuo como para la organización.

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar el mismo. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos dedicados a la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la gestión.

En correspondencia con el enfoque del análisis para la detección de necesidades propuesto, desde la posición: puesto de trabajo-perfil del trabajador-desempeño individual (enfoque interno) y desde la posición: puesto-proceso-organización (enfoque externo) propone tres formas o vías para medir o controlar el proceso:

-  Grupo de indicadores para evaluar la marcha del plan de capacitación en si.
-  Grupo de Indicadores para evaluar el resultado en el desempeño individual de los trabajadores.
-  Grupo de indicadores para evaluar el impacto en los procesos de la organización.

Veamos a continuación los detalles de los criterios de medida seleccionados para evaluar los resultados derivados de la aplicación del procedimiento aplicado:

#### **2.1.5.1 Grupo de indicadores para evaluar la marcha del plan:**

El autor de este trabajo considera, que a los efectos de informar al consejo de dirección de la entidad sobre la marcha del proceso de capacitación y entrenamientos en general, a nivel de una unidad empresarial de base tipo, como es el caso de la UEB inmobiliaria de Villa Clara, son suficientes los siguientes indicadores:

- Total de acciones a ejecutar en el periodo.(Plan)  
Ofrece la información necesaria sobre el alcance trazado del plan para el periodo.
- Total de acciones ejecutadas.(Real)  
Muestra si se ejecutan las acciones previstas y establecer las decisiones correspondientes sobre lo que no se halla ejecutado en tiempo.
- Por ciento de cumplimiento del Plan  
Se explica por si solo.
- Cumplimiento en tiempo del cronograma trazado.  
Este elemento contiene solamente si las acciones se ejecutaron entre la fecha trazada para su inicio, y si concluyeron en tiempo.
- Total de Trabajadores incorporados a las acciones ejecutadas.(Plan)  
Muestra el universo de trabajadores a capacitar en las acciones planificadas.
- Total de trabajadores que vencieron las acciones con resultados positivos.(Real)  
Puntualiza si se incorporaron la totalidad de los trabajadores previstos,
- Por ciento de cumplimiento del Plan.
- Se explica por si solo.
- Nivel de satisfacción del trabajador sobre los contenidos recibidos y la calidad del proceso.

Este indicador se puede medir mediante encuesta, entrevistas, o preguntas abiertas al momento de culminación de la acción y ofrece la información aproximada sobre el cumplimiento de la calidad del proceso de transmisión de conocimientos y experiencias ejecutado. El autor del trabajo considera para este tipo de programa, factible la técnica del PNI, es decir, solicitar directamente al

grupo de trabajadores-estudiantes, lo que consideren: Positivo, Negativo o Interesante. Este método tiene un grupo de ventajas, entre las cuales: es de fácil ejecución, su resultado es instantáneo, no requiere de aplicación de técnicas matemáticas para la fiabilidad del experimento, permite un nivel de información que coadyuva a mejorar el proceso durante su ejecución, etc.

A los efectos de resumir los datos más importantes e ilustrar sobre la información derivada de los indicadores señalados, se diseñó la siguiente tabla:

| Cumplimientos por el Cronograma | Total de Acciones a realizar |      |   | Total de trabajadores incorporados |      |   | Total de trabajadores graduados |      |   | Nivel de satisfacción del trabajador |   |   |
|---------------------------------|------------------------------|------|---|------------------------------------|------|---|---------------------------------|------|---|--------------------------------------|---|---|
|                                 | Plan                         | Real | % | Plan                               | Real | % | Plan                            | Real | % | P                                    | N | I |
| I Trimestre                     |                              |      |   |                                    |      |   |                                 |      |   |                                      |   |   |
| II Trimestre                    |                              |      |   |                                    |      |   |                                 |      |   |                                      |   |   |
| III Trimestre                   |                              |      |   |                                    |      |   |                                 |      |   |                                      |   |   |
| Cierre del año                  |                              |      |   |                                    |      |   |                                 |      |   |                                      |   |   |

Figura 7: Tabla resumen de indicadores para evaluar el cumplimiento del Plan de Capacitación UEB Inmobiliaria VC. Fuente: Elaboración propia.

#### **2.1.5.2 Grupo de Indicadores para evaluar el resultado en el desempeño individual de los trabajadores.**

Comúnmente los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en el sector turístico emplean:

- Para la evaluación mensual:
  - ❖ Cantidad de trabajo(numero de tareas a ejecutar en correspondencia con sus funciones)
  - ❖ Calidad del trabajo(se puede categorizar mediante escalar, para poder medirla, por ejemplo: del 1 al 5, donde el 1 sea Insatisfactorio y el 5 sea Excelente)
  - ❖ Eficiencia (puede considerarse en cuanto al tiempo, al ahorro de recursos, etc.)
  - ❖ Productividad (cantidad de tareas realizadas en una unidad de tiempo, ejemplo: jornada, mes, trimestre, etc.)

- ❖ Disciplina (refiriéndose a la asistencia y puntualidad, pero también al aprovechamiento de la jornada laboral, uso de horas extras, etc.)
- ❖ Cuidado de la propiedad social(al uso correcto de los recursos que ponen en su puesto para la gestión que realiza, implica recursos de todo tipo)
- Para los cortes trimestrales:
  - ❖ Avances en el desempeño del trabajador (estableciendo como margen de tiempo mínimo un trimestre)
  - ❖ Deficiencias que subsisten( en cualquiera de los parámetros o indicadores establecidos)
  - ❖ Recomendaciones que se le realizan( sugerencias que desde la óptica del jefe, se le hacen para mejorar su desempeño)
- Para la evaluación anual:
  - ❖ Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior, y de las trimestrales.(evolución que muestra de un periodo a otro, considerando el conjunto de los señalamientos que se le realizaran)
  - ❖ Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.(capacidad de mejoramiento)
  - ❖ Comportamiento sobre la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.(se explica por si solo)
  - ❖ Cumplimiento de las regulaciones sobre seguridad y salud en el trabajo.(respeto a las normas y reglas de protección e higiene establecidas para su puesto)
  - ❖ Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal.( se explica por si solo)
  - ❖ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.(las diseñadas para el periodo evaluativo)
  - ❖ Recomendaciones.(del jefe inmediato superior)
  - ❖ Conclusiones de la evaluación. (se explica por si)

El autor considera viable este sistema de indicadores a los efectos de sustentar la investigación, solo que complementa el mismo con algunos de los restantes incluidos en la matriz de competencias laborales, que se diseñó por el procedimiento de Rodríguez Yáñez (2009) y que se muestra como Anexo N° 5 de la presente investigación.

A los efectos de ilustrar el desempeño de los individuos o trabajadores en su puesto de trabajo, se pueden utilizar tablas de similar naturaleza donde se integren indicadores físicos, e indicadores intangibles pero que sean medibles, como la que se muestran a continuación:

| Nº | Indicador                                                     | Periodo comparado |         |
|----|---------------------------------------------------------------|-------------------|---------|
|    |                                                               | Antes             | Después |
| 1  | Productividad del trabajo(Pt)                                 |                   |         |
| 2  | Calidad del trabajo                                           |                   |         |
| 3  | Dominio de los procesos                                       |                   |         |
| 4  | Infracciones o incidencias en la seguridad y salud del puesto |                   |         |
| 5  | Cuidado de la propiedad social                                |                   |         |

Figura 8: Tabla sobre comportamiento de los resultados del desempeño en puestos de trabajos específicos. Fuente: Elaboración propia.

#### **2.1.5.2 Grupo de indicadores para evaluar el impacto en los procesos de la organización.**

Para la evaluación del impacto logrado en la organización se pueden emplear disímiles indicadores, por procesos, por áreas de resultados claves, indicadores de calidad de los servicios, etc.

Sin embargo, atendiendo a la actividad fundamental a que se dedica la organización, y a los procesos que gestiona, existen un grupo que son claves, dan una imagen exacta de la gestión del colectivo y pueden por su contenido agruparse en dos:

- Indicadores de eficiencia e
- Indicadores de calidad de los procesos

Dentro de los Indicadores de eficiencia podemos incluir:

❖ Valor Agregado Bruto(VAB)

Indicador que muestra el aporte que el colectivo realiza con su gestión sobre los bienes o recursos recibidos, y se fija mediante la expresión 1:

$$\mathbf{V.A.B. = Ing. Totales - (Consumo Materiales + servicios contratados a terceros) \quad (1)}$$

*Donde:*

Ing. Totales: es la suma de todos los ingresos percibidos por la UEB en concepto de arrendamiento, ventas, otros ingresos, y se expresa en Miles de Pesos (MP)

Consumo Material: Costo de la mercancía y servicios vendidos, Materias primas y materiales, Luz, Fuerza y Agua, se expresa también en MP.

Servicios contratados a terceros: Servicios de comunicaciones y mensajería, Servicios de lavandería, Servicios de protección física, Servicios de comunales y fumigación, Servicios de asesoría y consultoría, Servicios contratados para mantenimiento, Otros servicios

❖ Productividad del trabajo:

Puede medirse por el concepto nominal: Cantidad de VAB por trabajador y se expresa por la formulación 2:

$$\mathbf{Pt = V.A.B. / P.T} \quad (2)$$

*Donde:*

PT: es el Promedio de trabajadores y se expresa en unidad de medida (uno)

Puede también medirse físicamente, por la cantidad de tareas que un individuo puede ejecutar en una unidad de tiempo.

❖ Cumplimiento del Plan de Inversiones:

Enmiéndese este parámetro por el monto total de obras u objetos de obras aprobadas para el periodo, incluyendo reparaciones capitales y la reposición de equipos tecnológicos.

Este plan puede darse en su expresión monetaria, es decir, en cuanto a monto de la inversión (Se expresa en miles de pesos)

❖ Otros:

- Devoluciones de Expedientes tramitados por la vía de la Empresa al Mintur(expedientes de propuestas de inversión)

- Cumplimiento de los acuerdos adoptados en el Consejo de Dirección (o incumplimientos)
- Reclamaciones realizadas al constructor por infracciones en la calidad establecida. En los objetos realizados a pie de obras(indicador de control de proceso inversionista)
- Cumplimiento de los plazos de ejecución pactados
- etc

A los efectos de establecer comparaciones en cuanto al tiempo, se puede utilizar la siguiente tabla donde se resumen los principales indicadores señalados:

| Nº | Indicador                            | UM | Periodo que se evalúa |      |   |
|----|--------------------------------------|----|-----------------------|------|---|
|    |                                      |    | Plan                  | Real | % |
| 1  | Valor Agregado Bruto(VAB)            | P  |                       |      |   |
| 2  | Productividad s/ VAB                 | P  |                       |      |   |
| 3  | Costo p/ Peso                        | P  |                       |      |   |
| 4  | Cumplimiento Plan Inversiones        | MP |                       |      |   |
| 5  | Productividad s/ Peso Inversión      | P  |                       |      |   |
| 6  | Efectividad en la gestión de compras |    |                       |      |   |
|    | etc                                  |    |                       |      |   |

Figura 9: Tabla comparativa cumplimiento de parámetros seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

Independientemente a que se muestran un grupo de indicadores, y la mayoría de las figuras tienen forma de tabla, pueden presentarse los resultados en otras formas, como gráficos.

## 2.2 Conclusiones Parciales

- El procedimiento diseñado reviste singular importancia para perfeccionar la calidad del servicio y la formación de competencias laborales, por la vía de la capacitación, es de fácil implementación y no requiere de un alto nivel de dominio metodológico y científico, aprovechando el amplio caudal de experiencias existentes a nivel de las áreas de trabajo.

- El procedimiento se detalla por cada una de sus etapas y muestra la posibilidad de aplicación aun en entidades cuya gestión se basa en el capital humano, lo cual demuestra su viabilidad.
- El sistema de indicadores propuesto responde a como evaluar las acciones de capacitación desencadenadas con la aplicación del procedimiento propuesto en la presente investigación, evidenciando un enfoque hacia la calidad de los servicios.



# Capítulo III

## Capítulo III

---

### **Capítulo III: Validación del procedimiento propuesto en la UEB Inmobiliaria del Turismo en Villa Clara.**

Con el propósito de validar el procedimiento diseñado para reorientar y organizar el proceso de formación de competencias laborales del colectivo, se ha aplicado el mismo desde el año 2008, estructurándose la gestión realizada de la siguiente manera:

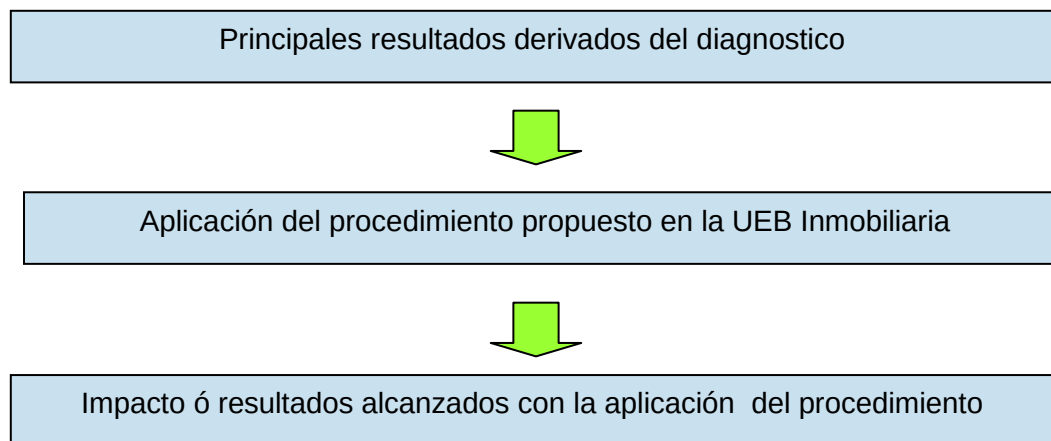


Figura 10: Componentes principales de la validación del procedimiento aplicado. Fuente: elaboración propia.

#### **3.1 Principales resultados derivados del diagnóstico**

##### **3.2.1 Caracterización de la UEB Inmobiliaria VC**

Para la elaboración de esta caracterización, se utilizó la técnica de revisión de documentos, siendo entre otros: documentos legales relacionados con su constitución, informes de balances realizados por el Mintur, la empresa Inmobiliaria y las cadenas hoteleras que explotan su planta hotelera.

La Unidad Empresarial de Base de Villa Clara, se subordina a la empresa Inmobiliaria del Mintur, y se constituye como tal, a partir de la fusión de las unidades inversionistas de los grupos hoteleros Islazul, Gran Caribe y Cubanacán; en un inicio fue una unidad territorial, gestionando los procesos inversionistas de Villa Clara, Cienfuegos y Sancti Spiritus, no así hoy, cuyo alcance es exclusivo de Villa Clara y tiene presencia hotelera solamente en los municipios de Manicaragua, Corralillo, Remedios, Caibarién y Santa Clara.

Su domicilio legal en: Calle Maceo N° 453 entre calle Caridad y Carretera Central, Reparto Parroquia, Ciudad de Santa Clara.

La UEB es un centro contable, posee sus propias cuentas bancarias, opera en ambas monedas, y ha tenido resultados positivos en todas las auditorias, controles, e inspecciones realizados por los órganos de control a lo largo de sus cuatro años de creada.

Según Resolución No 75 / 2005 de este ministerio, que oficializa la empresa Inmobiliaria, con personalidad jurídica independiente y patrimonio inmobiliario propio, se estableció su razón de ser como sigue:

**Objeto social:**

- Brindar servicios de arrendamiento de las instalaciones que forman parte de su patrimonio al sector del turismo en moneda nacional y en divisas.
- Comercializar materiales y equipos que resulten ociosos del proceso inversionista al sistema de turismo en moneda nacional y en divisas.
- Prestar servicios integrados de ingeniería de dirección de proyectos de inversión en los procesos inversionistas al sistema de turismo, así como los que se realizan con la participación de capital extranjero cuando existan capacidades disponibles en moneda nacional y divisas.

**Misión:**

Es la empresa del Ministerio del Turismo, que arrenda los inmuebles de su patrimonio a las cadenas hoteleras, y a través de los procesos inversionistas, los conserva y amplía, además de brindar servicios de ingeniería de proyectos a terceros dentro del sector, con la profesionalidad y calidad requerida

**Visión:**

Ser reconocida como una auténtica y competitiva Inmobiliaria en perfeccionamiento empresarial, que se distinga por la prestación de un servicio de excelencia y una inmejorable conservación y ampliación de nuestro patrimonio.

El colectivo asume además los siguientes:

**Valores Compartidos:**

- profesionalidad.
- sentido de pertenencia.
- motivación.
- Responsabilidad

### **Sistema de Dirección Estratégica implementado:**

La UEB Inmobiliaria tiene implementado el sistema de Dirección por Objetivos(DPO) siendo los objetivos estratégicos aprobados para el año 2010, los siguientes:

**Objetivo N° 1:** *Asegurar el cumplimiento del plan de inversiones, reparaciones capitales y reposiciones de equipos planificado para el periodo.*

**Objetivo N° 2:** *Mantener control y una férrea exigencia en la ejecución de la política de mantenimiento dictada por el organismo, para preservar el estado técnico de la planta hotelera en explotación.*

**Objetivo N° 3:** *Lograr niveles superiores en los resultados de la gestión económico-financiera, en especial minimizando los gastos por componente de portadores energéticos.*

**Objetivo N° 4:** *Fortalecer el trabajo con los recursos humanos, en especial hacia la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.*

**Objetivo N° 5:** *Continuar mejorando la infraestructura comunicativa y los sistemas informáticos en vistas a lograr mayor agilidad y confiabilidad en la gestión de los procesos generales de la UEB.*

**Objetivo N° 6:** *Fortalecer la disciplina laboral y tecnológica, el orden institucional y control interno de los recursos puestos a disposición del colectivo, para lograr sus planes y resultados.*

**Objetivo N° 7:** *Elevar la capacidad y preparación del colectivo para la defensa y custodia de los recursos ante situación de guerra o catástrofes que afecten el territorio.*

Para realizar las gestiones propias de su objeto social, a la UEB de Villa Clara se le aprobó la siguiente estructura organizativa:

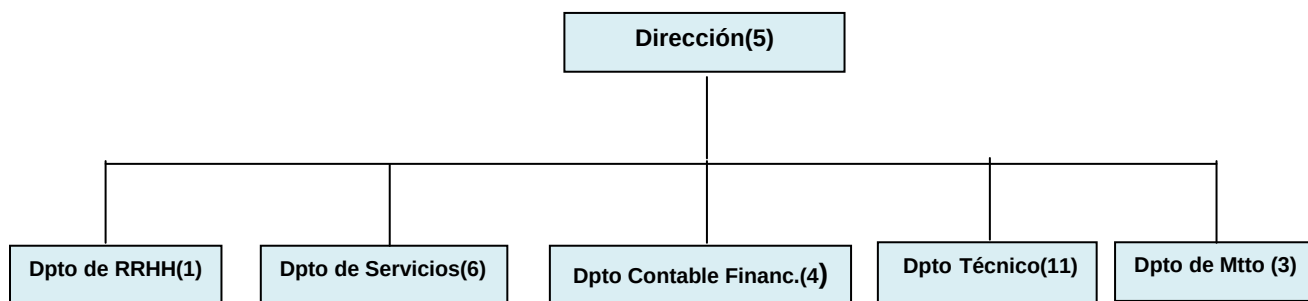


Figura 11: Organigrama de la UEB Inmobiliaria VC. Fuente: Elaboración propia

El colectivo esta compuesto por un total de 29 trabajadores y su composición por categorías ocupacionales es la siguiente:

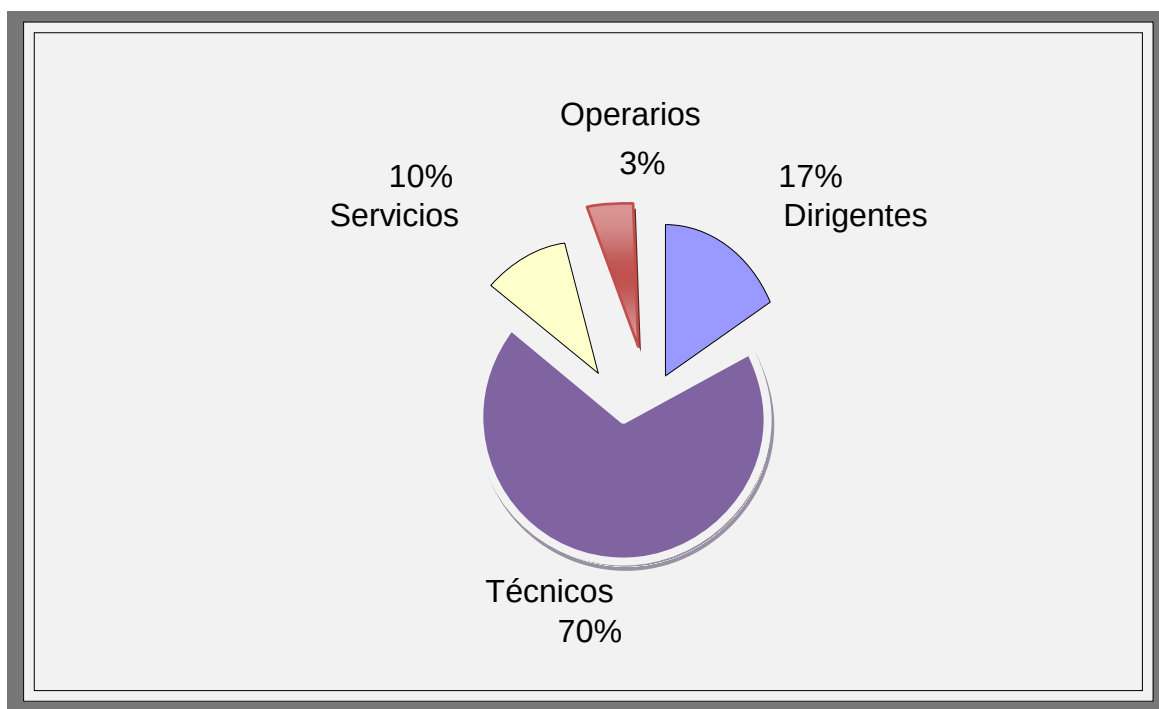


Figura 12: Gráfico porcentual con la ocupación por categorías ocupacionales. Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra que el 70 % de los trabajadores están ubicados en plazas técnicas, si agregamos a ello el 17 % de los dirigentes, se concluye que el 87 % del personal dedicado son especialistas con un alto nivel de preparación y calificación.

En la próxima figura, se muestra la composición del colectivo por niveles educacionales, donde solo un 7 % del personal tiene un nivel medio o bajo, quienes se dedican fundamentalmente a los servicios de apoyo de la UEB.

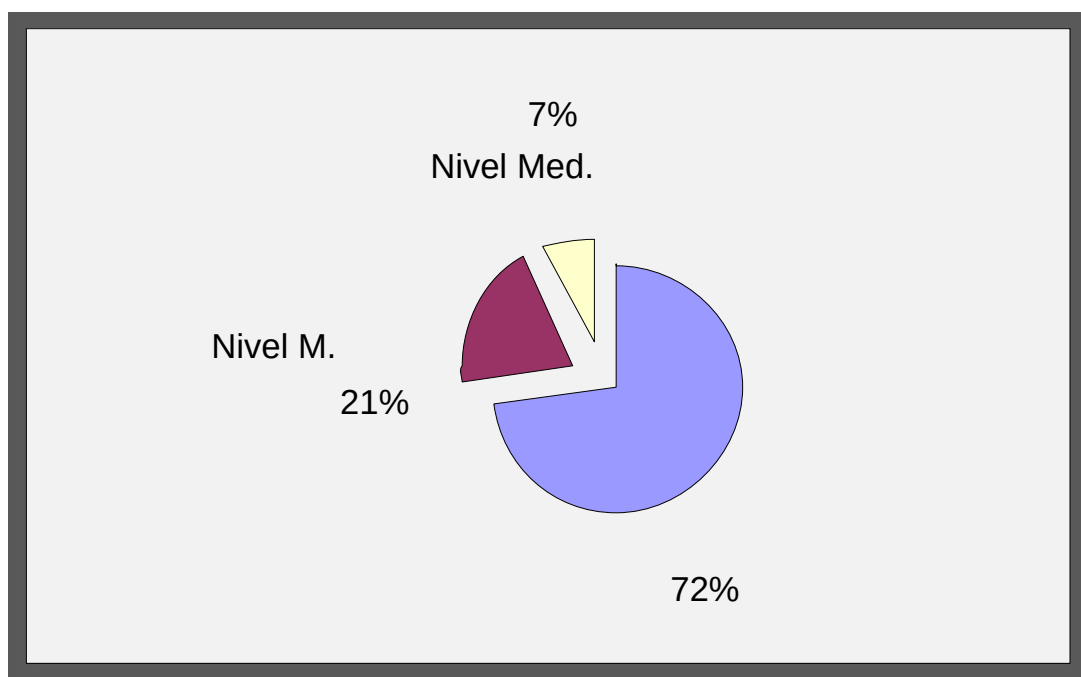


Figura Nº 13: Gráfico porcentual con el nivel educacional del colectivo. Fuente: Elaboración propia.

Debe destacarse como un logro en materia de preparación, que 6 trabajadores han alcanzado la categoría de Especialistas o Masters en sus respectivas ramas, con lo cual, existe la posibilidad de aprovechar el caudal de técnicas y herramientas en función de la mejora continua por la vía de la innovación y la creatividad.

Por sexos el colectivo se compone de:

**Mujeres:** 16 : 55 %    y    **Hombres:** 13 : 45 %

Y por edades tiene la siguiente estructura:

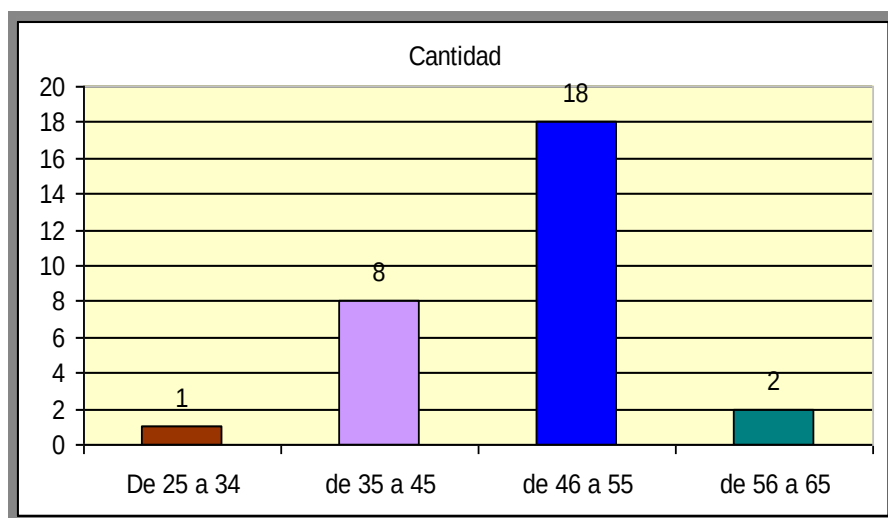


Figura Nº 14 Total de trabajadores por rangos de edades. Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Resultados de la Matriz DAFO

De la aplicación de la técnica Matriz DAFO a los 5 directivos y 10 trabajadores claves por su vasto dominio de los procesos generales, conjugada esta con análisis de documentos, trabajo en grupo y tormenta de ideas, resulto la siguiente información:

#### **Análisis Interno:**

##### Listado de Fortalezas:

1. Existe un equipo de directivos y especialistas comprometidos con la entidad.
2. Excelente calidad humana del colectivo laboral.
3. Los recursos materiales, medios, y servicios fundamentales para propiciar un salto en la calidad del desempeño colectivo están en la Unidad.
4. El personal tiene un alto nivel de preparación general y dominio de sus respectivos oficios.
5. Buen funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas.
6. Deseos de aprender y compartir información clave sobre la calidad, las inversiones.
7. Existe confianza en el organismo para el respaldo del trabajo que se realiza.

##### Listado de Debilidades:

1. Falta de planificación y organización del trabajo.
2. El sistema de estimulación asociado a los resultados del trabajo tiene insuficiencias en su diseño

3. Alta fluctuación de los recursos humanos.
4. No es suficiente el control sobre las diferentes etapas o actividades ó procesos.
5. Insuficiente trabajo de preparación y capacitación ajustada a los perfiles de trabajo, a la calidad total y el desempeño de base a la excelencia.

### **Análisis externo:**

#### Listado de Oportunidades:

El impulso dado al desarrollo de las inversiones turísticas en el país.

La existencia de centros de estudio y formación de alto prestigio al servicio de la entidad.

Existencia de posibilidades concretas de ampliar la planta hotelera (el patrimonio).

#### Listado de Amenazas:

1. Otras entidades se insertan en el mercado con niveles de calidad superiores y condiciones de trabajo más asequibles a nuestros clientes.
2. La baja disponibilidad financiera y de abastecimientos para ejecutar los planes aprobados, incide en los niveles de su cumplimiento.

En el Anexo 6 se resume el procedimiento aplicado para aplicar la técnica D.A.F.O. y la matriz de impactos lograda a partir de la valoración de la interrelación entre los cuatro elementos, identificándose el posicionamiento estratégico de la entidad en el cuadrante FA:

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>Maxi - maxi</b> | <b>Maxi - mini</b> |
| <b>Maxi - mini</b> | <b>Mini - Mini</b> |

Figura 15: Cuadro de ubicación de la estrategia adoptada por la UEB a partir del análisis posicional de la DAFO. Fuente Elaboración propia

La dirección de la entidad considerando el análisis estratégico de los impactos de la matriz D.A.F.O., considera que nuestra entidad se encuentra en una situación de **Maxi-Mini**, es decir, en posibilidades de aprovechar las fortalezas de su colectivo, en



minimizar las amenazas que le muestra el entorno, resultando así que se situó en un cuadrante de posicionamiento hacia la calidad de su desempeño y consolidación del servicio que prestan (estrategia F-A)

### **3.1.3 Resumen de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje**

El diagnóstico de necesidades de aprendizaje se realiza utilizando las técnicas: entrevistas jefe inmediato-trabajador, con la participación del área de recursos humanos; el análisis de las evaluaciones del desempeño; el diseño del puesto que ocupa el trabajador; los diagramas de procesos en que interviene, y las informaciones derivadas del área, o a nivel de empresa, donde se muestran trazas de los resultados generales en correspondencia con la actuación del trabajador dentro de la organización. En el Anexo 7 se muestra uno de los diseños de puestos utilizados mediante el procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998), utilizado como referencia de los profesiogramas empleados, los Anexos 8-A, 8-B, y 8-C los modelos oficiales de evaluación del desempeño establecidos por el MINTUR, en su Resolución N° 71 / 2007, y en el Anexo 9, una matriz de evaluación de competencias diseñada para el mismo puesto, por el procedimiento de Rodríguez Yáñez (2009), mediante la cual se evalúa el desempeño del trabajador, y constituyen estas las técnicas base fundamentales para diseñar la estrategia de superación de cada trabajador.

El proceso de detección de las brechas en el desempeño se complementa con la información sobre los datos generales del trabajador, recogidas en el Anexo 10, se va haciendo la evaluación de los aspectos que necesitan acción y que tipo.

Para sintetizar el diagnóstico de necesidades se elaboró una tabla resumen, que muestra por trabajador las necesidades, en función de requisitos evaluativos o criterios de medición de las competencias, o de las demandas de la organización, que se muestra como Anexo 11.

Estas tablas se resumen por áreas y posteriormente a nivel de UEB se pasa a la etapa de planificación del programa de capacitación general.

A manera de resumen del diagnóstico realizado en el año 2009-2010, se pueden mencionar las siguientes conclusiones:

- ✚ Independientemente que las evaluaciones del desempeño muestran resultados superiores a años anteriores, todavía subsisten carencias que pueden ser suplidas por la vía de la capacitación y el entrenamiento en los puestos.
- ✚ Las brechas detectadas se concentran en:
  - El dominio de técnicas o procedimientos o sistemas operativos (informáticos) inherentes a los procesos que gestionan.
  - Insuficiente uso de la Planificación del trabajo.
  - Desconocimiento de las reglas generales y responsabilidades hacia la seguridad y salud del trabajo.
  - Bajo o medio nivel de Eficiencia, con un alto grado dependidas de tiempo
  - En la calidad de los servicios.
  - La limpieza y orden de la documentación y evidencia documental
  - Hábitos de trabajos inadecuados
  - Falta de perspectiva de desarrollo y desaprovechamiento de las ofertas de superación del sector o instituciones de educación territoriales.

## **3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la UEB Inmobiliaria**

### **3.2.1 Planificación del proceso**

La etapa de planificación se ejecuta teniendo como referencia toda la información derivada del proceso de análisis estratégico de la organización, de los requerimientos de los procesos, de la detección de necesidades de aprendizaje, en correspondencia con los diseños de puestos, etc.

Se elabora un compendio informativo que resume los siguientes elementos

- ✚ Objetivos generales a alcanzar:
- ✚ Acciones según modos, contenidos a aplicar, recursos a emplear,
- ✚ Instructores y trabajadores a capacitar
- ✚ Propuesta del cronograma de capacitación
- ✚ Presupuesto que demanda, etc
- ✚ Resultados que se pretenden alcanzar.

Esta propuesta forma en si, constituye el proyecto de lo que de aprobarse seria el Programa o Plan de Capacitación a ejecutar. La fundamentación que acompaña el plan y la forma en que se presenta al Consejo de Dirección de la entidad, contiene:

I. Estrategia General de superación y Desarrollo:

1.1 Para los Cuadros y sus Reservas:

- *Preparación y superación Político-ideológica:*
- *Preparación y Superación para la Defensa y contra fenómenos atmosféricos de gran intensidad.*
- *Preparación y superación técnica-profesional.(tecnología, calidad, informática, contratación, etc)*
- *Preparación y superación económica y de Control Interno.*
- *Preparación y superación en Técnicas de Dirección.*

1.2 Para la Superación general de los trabajadores:

- *Garantizar que los recursos humanos perfeccionen y eleven constantemente sus competencias laborales.*
- *Capacitar a los trabajadores en sus perfiles ocupacionales y puestos de trabajo, para que eleven el dominio de sus funciones y mejoren el desempeño laboral, sobre la base de las necesidades organizacionales, departamentales e individuales.*
- *Continuar elevando el nivel educacional y cultural de los que tienen 12º, ó Nivel Medio Superior.*
- *Facilitar el acceso de cuadros y trabajadores a carreras universitarias fundamentalmente a aquellas asociadas al Turismo.*
- *Gestionar acciones de superación de Post grado a los que alcanzaron nivel superior, en vistas a mejorar su preparación técnico profesional.*
- *Continuar profundizando en la preparación de Cuadros y Reservas en aras de desarrollar aptitudes y destrezas.*
- *Continuar fortaleciendo la preparación política ideológica y para la defensa de la patria.*
- *Incrementar el papel de los entrenadores (Instructores) en las acciones de preparación del personal dentro de la entidad, de manera que se utilicen las propias experiencias en el ámbito de su razón de ser.*

II. Entre otras peculiaridades el Plan se caracteriza por:

- El 100 % de los trabajadores de la UEB tienen al menos tres acciones de capacitación dentro del año.
- El 100 % de los Cuadros, Reservas y Funcionarios que forman parte del Consejo de Dirección, recibirán acciones relacionadas con los componentes priorizados por el Mintur, incluyendo acciones relacionadas con su actividad específica, en detrimento de alcanzar desempeños superiores.
- El 100 % recibirá acciones de preparación Político Ideológica, orientada a fortalecer las cualidades y valores del colectivo alrededor de nuestro proceso revolucionario.
- El 100 % recibirá acciones relacionadas con la minimización de riesgos ante catástrofes, y con las misiones defensivas asociadas a la misión de la UEB.
- El 70 % de los Especialistas relacionados con las actividades que caracterizan la UEB, realizarán acciones de post grados dentro del perfil, en busca de la especialización, renovación y/o actualización de sus conocimientos técnicos.
- Continuar elevando el nivel cultural general.
- El 51 % va a continuar su preparación idiomática en función de elevar niveles alcanzados, sobre la base del método IDIO-mas.
- El 20 % de los graduados de nivel medio superior, están incorporados a la Universidad en la Licenciatura en Turismo.

III. Medidas de Control:

- 3.1. Establecer control mensual del cumplimiento del Plan por áreas, para supervisar la Política de Formación y Capacitación adoptada.
- 3.2. Evaluar en los Consejos de Dirección con una periodicidad trimestral, el estado de cumplimiento del Plan de Capacitación y el impacto de las acciones que ya fueron ejecutadas.
- 3.3. Informar Semestralmente al Mintur, Formatur y la Oficina Central, los resultados estadísticos del Cumplimiento del Plan de Capacitación.

**IV. Banco de entrenadores con que cuenta la entidad:**

1. Oscar Cuevas Romero      *Preparado/acreditado.*  
*Defensa, Preparación contra Catástrofes, Superación Política, Acciones de prevención contra el Delito, las ilegalidades y el Control Interno.*
2. Reinaldo Álvarez Pérez      *Preparado/acreditado.*  
*Sistemas y Equipos Eléctricos, P/C Incendios, aprovechamiento y ahorro energético*
3. Miriam Fernández Guerra      *Preparado/acreditado.*  
*Preparación Económica, Financiera y de Control Interno.*
4. Miguel A. Gámez Pérez      *Preparado/acreditado.*  
*Servicios Técnicos y Superación Política*
5. José Suárez Martínez      *Preparado/acreditado.*  
*Informática, Control Interno*
6. Rafael Aloma Cires      *Preparado/acreditado.*  
*Gestión de RR HH, Control Interno y Superación Política.*
7. Carlos A. Riscart Galbán      *Preparado/acreditado.*  
*Inversiones*
8. Ortelio Boada Perez      *Preparado/acreditado.*  
*Precons II, Inversiones.*
9. Naile Luna Delgado      *Preparado/acreditado.*  
*Precons II, Data-Show*
10. Yamilis Muñoz Alfonso      *Preparado/acreditado.*  
*Autocad 2D*
11. Dianellys Marrero Mendoza      *Preparado/acreditado.*  
*Temas Legales, Contratación, Disciplina Gral.*
12. Domingo Ravelo Rdz.      *Preparado/acreditado.*  
*Inversiones*

**V. Presupuesto demandado para ejecutar el Plan:**

*Para asegurar las acciones previstas se propuso a la Oficina Central el siguiente presupuesto de gastos:*

- El pago de 60 pesos CUP por los Instructores y el pago de acciones externas al personal técnico previsto en el Plan de Capacitación de la UEB. 240.00 pesos.
- Se planifica la compra de material docente educativo como son: Libretas, lápices, CD para grabar información, folletos especializados, etc. No existe indicación de gasto directiva para este acápite, se asigna a razón de \$ 2.15 CUC por trabajador a incorporar a cursos en total 64.50 P

Propuesto: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

A esta fundamentación se anexan los Anexos 10, los resúmenes de los Anexos 11, y los Anexos 12-A, 12-B y 12-C, muestran las propuestas de Plan de Capacitación diseñados para el año 2009, que se sometió a consulta para su evaluación y aprobación si no se requiere cambios por la dirección de la entidad.

### **3.2.2 Organización del proceso**

La preparación de la base material se realizó por parte de las áreas de Recursos Humanos, de conjunto con cada entrenador, y cooperaron en esta acción las áreas de Servicios, a los efectos de garantizar los recursos requeridos por cada acción de capacitación o entrenamiento planificado, Contable Financiera para la solicitud del presupuesto de gasto que asegura el plan. Y la Dirección general, apoyando facilitando que cada acción cuente con el aseguramiento mínimo indispensable para iniciar y cumplir el objetivo trazado.

Otro de los elementos desarrollados en esta etapa, fue la preparación de los instructores y entrenadores. De los ya existentes en el año 2008, se encontraban acreditados 11, el 100%, se incorpora uno en este año, y se logra preparar y acreditar con Formatur. En el Anexo 13, se muestra el certificado extendido por esa institución como acreditación de estar listo para ejecutar su misión.

### **3.2.3 Ejecución del proceso**

El proceso comienza con una explicación a los trabajadores de las acciones a ejecutar, circulándoles la documentación, los materiales preparados, creando las condiciones mínimas para desencadenar el cronograma aprobado, por ejemplo, en el periodo.

Entre los fundamentales módulos de cursos cortos aplicados se encuentran:

- *Hoja de Análisis(spread-sheet): Su uso para el despliegue de los objetivos organizacionales hacia cada área, y a cada trabajador:*

Se incluyó esta temática con el objetivo suplir la carencia de conocimiento en cuanto a herramientas para lograr identificar y medir posteriormente, el tributo de cada trabajador o área de trabajo con respecto a la gestión general de la organización y sus metas estratégicas específicas, esta herramienta, poco utilizada, brinda al técnico un importante nivel de información, sobre los recursos que demandan, quienes intervienen en ellos, en que momento debe controlarse, etc. que fue útil no solo a los técnicos y especialistas, sino a los directivos, sometidos a un alto nivel de operatividad.

- *El Plan de Trabajo: una herramienta que multiplica la productividad:*

En el proceso de dirección el *Plan de Trabajo* es una herramienta que se conoce bien, pero que no se ha explotado en nuestro sistema a toda su plenitud. En la inmobiliaria, en el ámbito organizativo, una de las deficiencias que han provocado que el Sistema de Dirección Estratégica y su variante de Dirección por Objetivos, no hubiese alcanzado mejores resultados, estriba en la no utilización de este recurso en aquellas tareas que por su contenido e importancia se consideran claves para el desempeño organizacional. El propósito del autor no ha sido demostrar que el plan de trabajo en si es viable como técnica, sino que los trabajadores dominen su uso y perciban que una parte de las pérdidas de tiempo e ineficiencia, obedece a la no utilización de las herramientas disponibles para planificar el trabajo.

- *Sistema presupuestario de la Construcción: Precons II y su utilitario Preswin 6.2 / 7.3*

Constituye una herramienta automatizada básica para el cálculo y diseño de los Presupuestos para la ejecución de obras, posibilita en breve tiempo, tener de forma detallada por etapas o actividades, los recursos necesarios para ejecutar determinado proyecto, su dominio es un requisito básico para lograr la competitividad del personal que labora en el área técnica, quienes se dedican básicamente a la preparación, licitación y control de obras.

- ***E-series: sistemas estadísticos automatizados Mintur.***

Es un sistema operativo estadístico que enlaza la contabilidad con las diferentes tablas de informaciones que se utilizan regularmente en el proceso de toma de decisiones, de uso para el personal de dirección y los especialistas del área económica.

- ***Autocad 2.D, como herramienta de diseño arquitectónico:***

Es otra herramienta automatizada para el dibujo y diseño conceptual aplicable indistintamente a estructuras, como a cualquier objeto que se quiera elaborar gráficamente, utilizado fundamentalmente en la Inmobiliaria para la actividad de diseño y ajuste de los proyectos, es decir, elaboración de planos. Constituye por ende un recurso que facilita el trabajo de los proyectistas, y permite consolidar las competencias de este grupo de trabajo.

- ***Herramientas para la prevención del delito y el control de los recursos:***

Constituye un objetivo estratégico de la organización el perfeccionamiento de las técnicas y herramientas que mejoren el control interno, y eviten el desvío de recursos, esta acción ofreció conocimientos, experiencias aplicadas en otras entidades, etc., que han resultado exitosas en el control de recursos a pie de obras.

- ***Calidad de los servicios:***

Se aplica el modulo de Formatur diseñado para los servicios, donde se le imparten conocimientos sobre los diferentes modelos de calidad, las dimensiones que asume este parámetro, como se mide, etc.

- ***Métodos de trabajo seguros:***

Constituye la base para la gestión de cualquier proceso sobre prácticas seguras e higiénicas, aplica al trabajador dominio teórico sobre las reglas de seguridad, identificación de condiciones inseguras, a prevenir enfermedades profesionales, etc.

- ***Office 2007:***

El contenido aplicado se ejecuto sobre los módulos: *MO Excell* y *MO Publisher* como complemento a los dominios alcanzados en las versiones anteriores: *MO 1997-2003*. Se imparten en el mismo los recursos teóricos nuevos que introduce.

Entre los entrenamientos aplicados con mejores resultados podemos mencionar:



- **Precons II**

Sobre la base del curso recibido. Complementa el mismo con la experiencia alcanzada por el trabajador mas avezado en su uso.

- **Autocad 2.D.**

Sobre la base del curso recibido. Complementa el mismo con la experiencia alcanzada por el trabajador mas avezado en su uso.

- **E-series**

Sobre la base del curso recibido. Complementa el mismo con la experiencia alcanzada por el trabajador mas avezado en su uso.

- **Combinación de la hoja de análisis con el plan de trabajo:**

Utilizando la relación instructor-aprendiz, cada trabajador realizo el despliegue de los objetivos estratégicos del área hasta su puesto de trabajo, y realizo el plan de trabajo de un mes, para que dominara la forma de interconexión de ambos métodos.

- **Entrenamientos varios:**

- *Mantenimiento ligeros a equipos de cocción*
- *Mantenimientos a equipos de impresión.*
- *Operación de Pizarra telefónica, etc*

A manera de resumen, para conocer el alcance logrado en el plan 2009, se adjunta a la presente investigación, como Anexo 14, el Informe conclusivo presentado al consejo de dirección del mes de diciembre.

También, como Anexos 15, 16, y 17, se incorporan algunos de los certificados individuales de cada acción ejecutada, entregados por Formatur como constancia y acreditación de las acciones recibidas por los trabajadores.

### **3.3 Impacto ó resultados alcanzados con el procedimiento aplicado:**

Los impactos logrados una vez aplicado el procedimiento, y las acciones contentivas del programa se agrupan en:

#### **3.4.1. Resultados o impactos logrados en el orden del desempeño individual:**

- Sobre la productividad del trabajo:

En base a los indicadores estadísticos de la UEB, considerando el Valor Agregado Bruto:

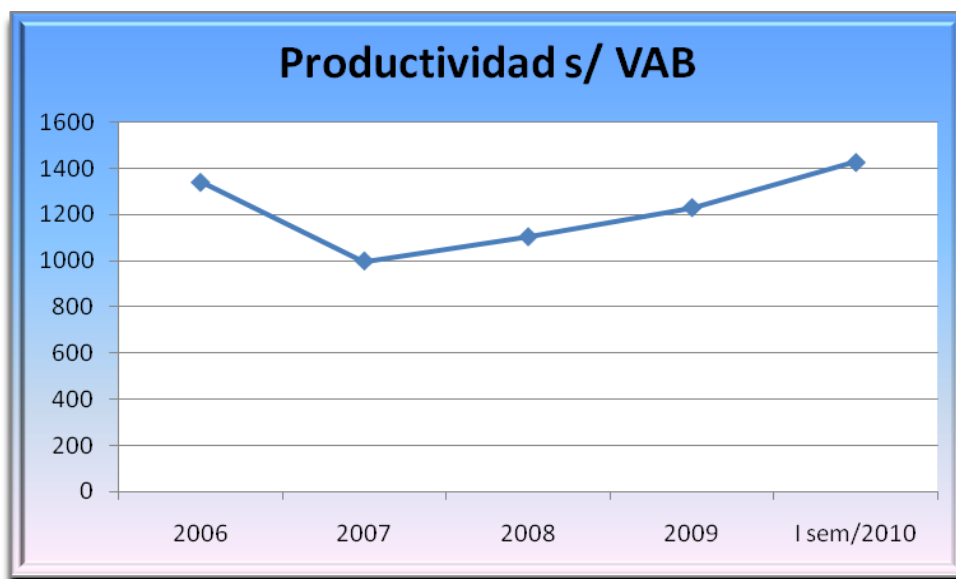


Figura 16: Productividad del trabajo en base a VAB. Comportamientos históricos. Fuente: Elaboración propia.

Nótese como desde mediados de 2007, cuando se iniciaron las acciones de capacitación mediante la aplicación del procedimiento, la productividad aumenta, este comportamiento es compartido, pues un componente de ese incremento obedece a la reducción del promedio de trabajadores. Los niveles de VAB de la UEB se han mantenido constantes en estos 4 años.

En base al aprovechamiento del fondo de tiempo de trabajo:

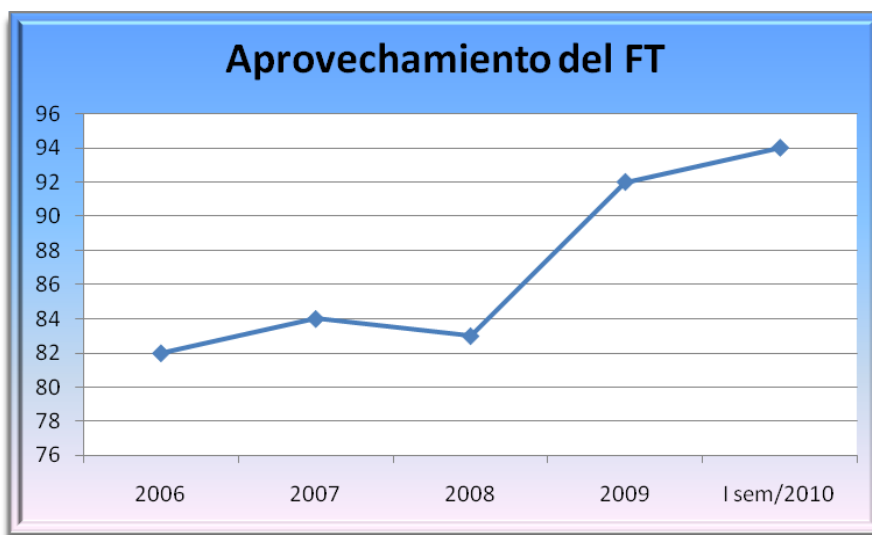


Figura 17: Productividad del trabajo en base al aprovechamiento del Fondo de Tiempo. Comportamientos históricos. Fuente: Elaboración propia.

Este es otro de los componentes en que se percibe el impacto de las acciones ejecutadas, la posibilidad de aplicar métodos más eficientes y de dominar mejor las herramientas de planificación, posibilita a los trabajadores dedicarse tiempo a funciones complementarias, y con ello asimilan mayor carga de trabajo con lo cual aumenta el aprovechamiento de la jornada.

- Capacidad de trabajo (tareas que asume el trabajador):

En base a la opinión de los Jefes Inmediatos superiores, sobre la cantidad de tareas que han asimilado sus subordinados:

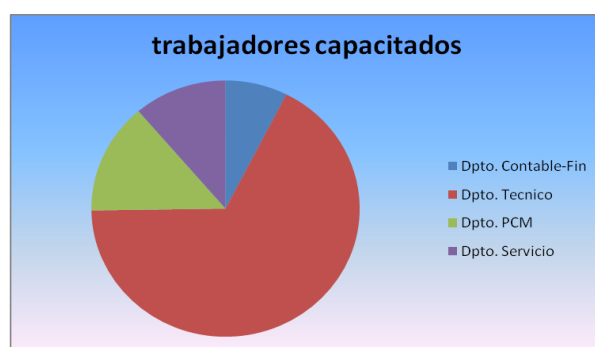
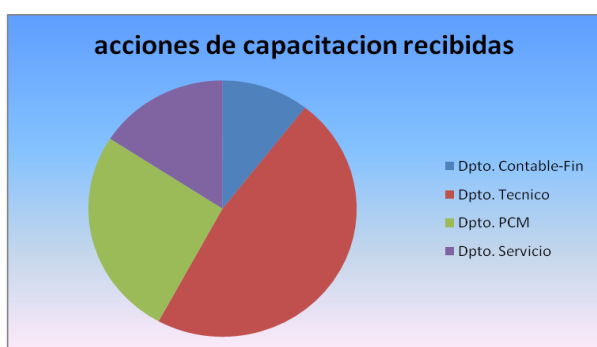


Figura 18: Acciones de capacitación recibidas por Dptos. Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Trabajadores capacitados por Dptos. Fuente: Elaboración propia.



Figura 20: Incremento de la carga de trabajo a partir de la capacitación aplicada. Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en estas tres figuras, la relación directa entre, las acciones ejecutadas por departamentos, los trabajadores capacitados y el incremento de la carga de trabajo, estos criterios son de los jefes inmediatos superiores.

- Calidad del trabajo:



Figura 21: Trabajadores que mejoran los resultados de su desempeño con relación al año anterior. Fuente: Elaboración propia.

Información extraída de las evaluaciones del desempeño realizando un estado comparativo del 100 % de los mismos entre el año 2008 y el 2009.

El departamento Técnico, por ejemplo, que fue el área que mayor cantidad de acciones ejecuto y que mas trabajadores capacito, fue también la que mayor cantidad de trabajadores experimentaron mejoras en su desempeño.

### **3.4.2. Resultados o impactos en el ámbito de la organización**

#### **3.4.2.1. Sobre la eficacia del órgano de dirección:**

En el ámbito del proceso de dirección general de la UEB, la aplicación de una parte de las soluciones aplicadas, fundamentalmente las relacionadas con la planificación y organización del trabajo, impacto en el funcionamiento del consejo de dirección como órgano asesor, en la figura que sigue, se muestra una tabla comparativa que incluye el volumen de acuerdos pospuestos o incumplidos por problemas del insuficiente tiempo dedicado por los jefes para resolverlos, dados los malos hábitos de trabajos que utilizaban, caracterizadas por una alta operatividad, netamente reactiva:

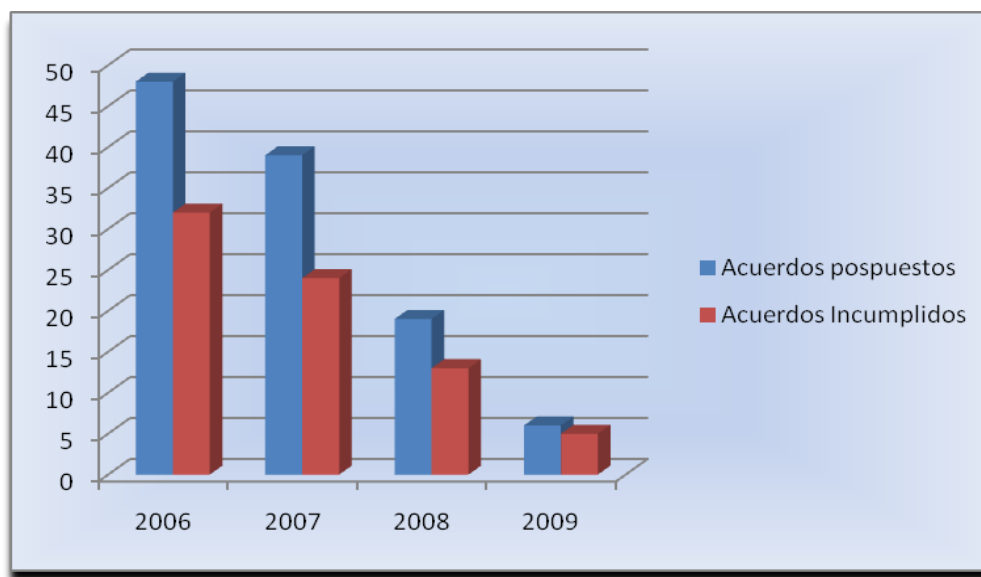


Figura 22: Relación de incumplimientos o posposiciones de acuerdos del Consejo de Dirección entre 2006 y 2009. Fuente: Elaboración propia.

#### **3.4.2.2 Sobre la calidad de los servicios y/o procesos claves:**

El dominio alcanzado en el empleo de las herramientas automatizadas (Precons II, Autocad 2D, el Plan de Trabajo, etc) posibilita resultados favorables en el aprovechamiento de la jornada laboral, apreciables en todas las áreas, por solo ilustrar con dos ejemplos reflejaremos las siguientes:

En el área Técnica pudo mejorar el desempeño a partir de una mayor presencia de su personal a controlar *"in situ"* la ejecución de obras, en el grafico que a continuación se muestra, se aprecia como el accionar de los mismos en materia de control y exigencias a los ejecutores, asociadas a las infracciones tecnológicas de los procesos entre 2006 y 2008, reflejadas en los Libros de Control de Obras, o mediante Reclamaciones legales, propiciaron mejor calidad del producto final entregado:

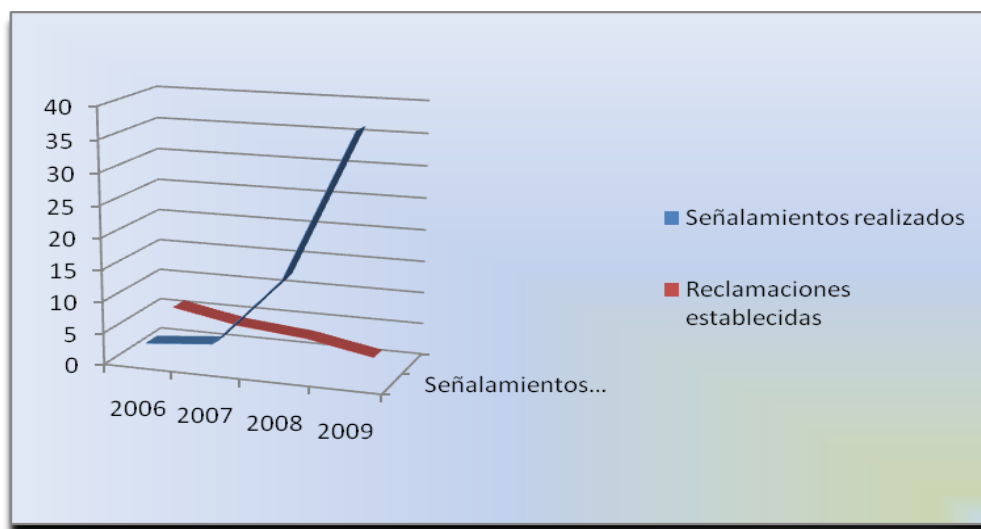


Figura 23: Comportamiento de los señalamientos realizados a pie de obra y las reclamaciones canalizadas por mala calidad de las obras entregadas. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2.3 Sobre el orden y eficacia en la autorización de las propuestas de Inversiones a incluir en el Plan:

Otro de los procesos claves de la Unidad es el que dispone la Res N° 92 / 04 Mintur, mecanismo de licitación sobre el uso de los recursos financieros y su control en función al presupuesto aprobado, a través del cual se autoriza por el nivel superior el financiamiento para la ejecución de las inversiones, reparaciones capitales y/o reposiciones de equipos, en la figura 24 se ofrece una tabla que se muestra el total de expedientes presentados a la Empresa desde el año 2006, y de ellos los rechazados por problemas de calidad en su elaboración, lo cual fue posible mejorar a partir de una mayor organización en el tiempo de trabajo destinado a la preparación de los expedientes:

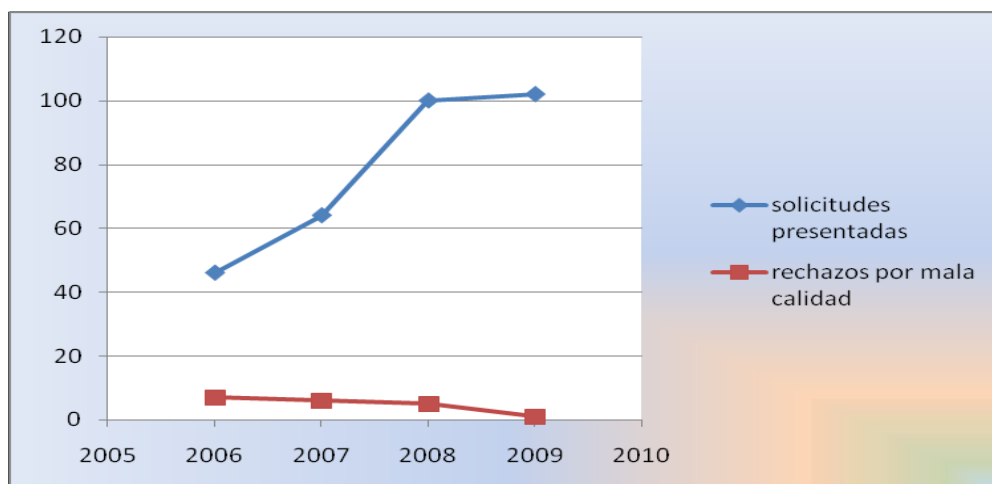


Figura 24: Comportamiento de los rechazos por calidad vs. Tramitaciones elevadas a la Empresa. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Conclusiones parciales

- El Procedimiento aplicado en la UEB Inmobiliaria VC, demuestra que es factible aplicar procedimientos sencillos de capacitación en los puestos y coadyuvar con ello al mejoramiento de la calidad del servicio, y el perfeccionamiento de las competencias laborales de cada trabajador.
- El sistema de indicadores para medir las acciones de capacitación aplicadas puede ser ajustado a la actividad característica de cada organización y con ello medir los impactos en el plano individual y colectivo.
- El sistema de indicadores propuesto valida la hipótesis de investigación planteada y confirman la viabilidad del procedimiento propuesto en la presente investigación, al quedar resuelto el problema científico planteado.

# Conclusiones

---



## **Conclusiones:**

1. El desarrollo de la actividad investigativa constituye hoy una necesidad estratégica para el sector empresarial cubano, por lo que se hace necesario el diseño de acciones de capacitación concretas ajustadas a las carencias en el conocimiento y desempeño de sus trabajadores, que le permita incrementar sus competencias laborales.
2. El procedimiento mostrado se detalla en cada una de sus etapas, con las orientaciones pertinentes para que se pueda asumir por cualquier organización que pretenda encaminar acciones de superación prácticas, concretas, y efectivas del personal a todos los niveles de la estructura organizativa, en aras de mejorar la calidad del servicio sistemáticamente.
3. El procedimiento propuesto facilita el trabajo operativo de los gestores de calidad y recursos humanos, al enfocar la actividad clave de capacitación y desarrollo del personal con la excelencia en el servicio, en este caso en la Inmobiliaria VC.
4. La aplicación del procedimiento propuesto, culminando con la evaluación de los indicadores mostrados, confirman la hipótesis de investigación y de hecho resuelve el problema de investigación planteado.

# Recomendaciones

## Recomendaciones

---

### **Recomendaciones:**

A partir de las conclusiones derivadas de esta investigación se recomienda:

1. Continuar estudiando los factores que frenan la implementación del SGICH, desde un nuevo planteamiento de prioridades en la atención a las dificultades derivadas del diagnostico, sobre todo hacia aquellas que no fueron tratadas en este trabajo.
2. Establecer una estrategia inmediata de trabajo para la introducción de las competencias laborales, orientada a la certificación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano SGICH, dada la relevancia del trabajo intelectual en el resultado de la organización objeto de estudio.
3. Continuar monitoreando los indicadores propuestos de evaluación con vistas a lograr una retroalimentación constante, que desemboque en un diagnostico continuo de necesidades de aprendizaje en el personal.

# Bibliografía

## **Bibliografía**

---

## Bibliografía:

1. Adams, E; Hershauer, J & Rush, W. [1978]. *"Productividad y Calidad. Su medición como base del mejoramiento"*. Editorial Trillas. Ciudad de México.
2. Aguilera, A & Mejias, S. [2009]. *Gestión de Recursos Humanos. Memorias de la asignatura Recursos Humanos para la Maestría en Ingeniería Industrial*. UCLV. Santa Clara.
3. Albrecht, K. [1990]. *"La Revolución del Servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes"*. Editora Empresarial. Madrid.
4. Alexander, A. [1998]. *"La mala calidad y su costo"*. Addison-Wesley. Editorial Iberoamericana. Madrid.
5. Alonso, C. [1996]. *"Aplicaciones Tecnológicas en la Enseñanza para Adultos"*. Editora ANCED. Madrid.
6. Aragón, Neida, [2002]. *Planeación de la Calidad. Memorias de la asignatura para la Maestría en Ingeniería Industrial*. UCLV. Santa Clara
7. Ayuqui Carrión, J. [2007]. *"Liderazgo Empresarial"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>
8. Barranco, F.J. [1993]. *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
9. Basualdo, J. [2009]. *"Porque fracasan los programas de Calidad Total?"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos12/procatot/procatot.shtml>.
10. Beer, M. et al [1992]. *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
11. Benítez, J.M. [2008]. *"Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos,...ó competencias de liderazgo"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos12/rasghab/rasghab.shtml>.
12. Besseyre, Ch. [1989]. *"Gestión estratégica de los recursos humanos"*. Ediciones Deusto, Madrid,
13. Bernillon, E & Cerutti, O. [1993]. *"Implantar y Gestionar la Calidad Total"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
14. Berry, T, H. [1996]. *"Como gerenciar la transformación hacia la calidad total"*. Editorial McGraw Hill Books Co. Santa Fé de Bogotá.
15. Bueno Campos, E. [1998]. *"El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual"*. Boletín de Estudios Económicos Nº III. CECCE. Cuba
16. Bustillo, C. [1994]. *"La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal"*. Revista Capital Humano. No. 73, España
17. Bustos, C; Martin, L & Pruss, E. [2003]. *"La especialización: Productividad?"*. Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos7/unae/unae.shtml>
18. Calderón E. [2010] *"Sistemas de administración del conocimiento: factores de influencia y beneficios para la organización"*. Internet. Sitio: <http://www.canalti.com/sistecon/sistecon.shtml>

19. Calves Hernández, S. y Calderón Milian, L. [1998]. *"Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos"*. Editorial ISPJAE. La Habana.
20. Carnota Lauzán, D. [1991]. *Curso de administración para dirigentes*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana
21. Cartaya Morales, A. [2006]. Resumen de la Tesis de maestría. Modelo de Gestión de Recursos Humanos basados en las Competencias laborales. UH. Habana
22. Castanyer Figueras, F. [1998]. *"Como mejorar la productividad en el taller"*. Editorial PMB. Barcelona.
23. Cella Trulock, J.L. [1996]. *"Calidad. ¿Qué es?. ¿Como Hacerla?"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
24. CIDECE. [1994]. *"Curso de formación de formadores en gestión integral de R. H. para empresas cubanas"*. La Habana.
25. Chiavenato, I. [1988]. *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Editorial McGraw Hill, México.
26. Claver Cortés, E. et al [1995], *Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo*. Editorial Civitas S.A., España.
27. Codina Jiménez, A. [2000]. *"Herramientas para manejar el cambio y la resistencia"*. Ediciones CETED. La Habana.
28. Collantes, Jorge J. [2000]. *"Metodologías para la formación en la enseñanza turística"*. Revista Excelencias en la Formación. No 1 / 2000. Editor ELA. C. Madrid.
29. Corrella, A [1994]. *Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos*. Revista Capital Humano No. 56. febrero. España
30. Cuesta Santos, A. [1997]. *Tecnología de GRH*. Editorial Ciencias Sociales. Habana
31. Cummings, L. [1994] *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Editorial Trillas. México.
32. Davis, Keith. [1991] *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill, México.
33. Davis, K & Newstrom, W.J. [1985]. *"El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional"*. Editorial Trillas. México.
34. De Fuentes Ruiz, P. [1998]. *"Evolución del concepto de la calidad: Una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual"*. Revista Alta Dirección. Barcelona. Año No. XXXIII, No. 199, Mayo / Junio. Pp58-66
35. De la Cruz Peña, M. [2009]. *"La siguiente generación"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos12/sigen/sigen.shtml>
36. De la Cuesta, A, G. [1989]. *"Calidad para todos. Sistemas de trabajo para las empresas y otras entidades económicas"*. ENPMES. La Habana.
37. Deming W. E. [1989]. *"Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis"*. Díaz de Santos. Madrid.
38. Drucker, P. [1998]. *"La sociedad post-capitalista"*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
39. Ducceschi, M. [1982] *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.

40. Estrella, E. [2008]. "*Liderazgo empresarial y nivel de responsabilidad*".  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerenc/gerenc.shtml>
41. Feigenbaum, A. [1971].: Control Total de la Calidad. Compañía Editorial Continental, S.A. México
42. Feitó Cabrera, A. [2010]: "Procedimiento para estructurar la función de participación directa del proceso de capacitación en las Escuelas de Hotelería y Turismo cubanas. Aplicación en la EHT "Alberto Delgado Delgado" de Villa Clara. Tesis en opción del grado académico de Master en GRH. Habana. Cuba.
43. Felipe Gallegos, J. [2002]. "Gestión de Hoteles. Una nueva visión". Ediciones Thomson/Paraninfo. Madrid.
44. Fernández Barcalá, M. [1989]. "*Elementos esenciales para implantar un proceso de mejoras continuas en la empresa*". Revista Alta Dirección. Barcelona. Año XXXIII, No. 199, Mayo / Junio.
45. Fernández Clúa, M. [2003]. Gestión de la Calidad, Memorias de la asignatura para la Maestría en Ingeniería Industrial. UCLV. Santa Clara
46. Fernández Ríos, M. [1995]. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid
47. French, W.L. [1993]. *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. Editorial Limusa, México.
48. Galgano, A. [1993]. "*Calidad total*". Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid.
49. García Colina, F. [1993]. "*La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones. Un sistema para la formación y superación de cuadros y reservas*". CEDET. Universidad de Camaguey. 69p
50. González Ibarra, M.L. [1993]. "*Programa de entrenamiento socio-psicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes*". Tesis doctoral. CEDE-UCLV. Santa Clara.
51. Hampton, D.R. et al [1982]. *Manual de desarrollo de recursos humanos*. Editorial Trillas, México.
52. Harper & Lynch [1992]. *Manuales de Recursos Humanos*. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
53. Harrington, H.J. [1993]. "*Mejoramiento de los procesos de la Empresa*". Ediciones McGraw Hill Book Co. Bogotá. Colombia.
54. Henry B. [1999]. "*Guía de estudio Ventaja de Calidad en Beaches para capacitadores, jefes de departamentos y supervisores*". Guía de Estudio. Editora Beaches Resorts. Montego Bay.
55. Hill, M.E; Estrada, S & Bosch, Z. [2008]. "*Formación, capacitación, desarrollo de los RRHH y su importancia en las organizaciones*".  
Internet : Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>
56. Instrucción N° 2. [2006]. Normas y procedimientos para la confección del plan de capacitación y desarrollo en las organizaciones empresariales y presupuestadas del sistema del ministerio de turismo. MINTUR. Cuba
57. Ishikawa, K: [1977]. "¿Qué es el Control Total de Calidad?. Editorial Revolucionaria.
58. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. [1996] "*Gestión, calidad y competitividad*". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

59. Juran J. M.; Gryna F. M. [1998]. *"Análisis y Planeación de la Calidad"*. Tercera edición. McGraw Hill / Interamericana de México.
60. Harper & Lynch [1992]. *Manuales de Recursos Humanos*. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
61. Kotter, J.P. [1996]. *"Lidereando el cambio"*. Ediciones McGraw Hill / Interamericana de México.
62. Llorens, F. J. [1998]. *"Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total"*. Revista Alta Dirección. Barcelona. Año XXXIII, No. 198, Marzo / Abril.
63. Longo, F. [1997]. *"La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional"*. Revista Capital humano No. 98. marzo. Madrid.
64. Lundin, Stephen ; Paul, Harry & Christensen, John [2001]. *"Fish; la eficacia de un equipo, radica en su capacidad de motivación"*. Ediciones Urano. Barcelona
65. Luz, M. [2008]. *"Comunicación elemental"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos14/educom/educom.shtml>
66. Martín, B W. [1991]. *"Servicios de calidad al cliente: La cortesía en el trabajo"*. Editorial Trillas, México.
67. Martínez Martínez, C. [1995]. Informe de investigación. *"Sistema de Gestión de Recursos Humanos para hoteles"*. CEDE-UCLV. Santa Clara.
68. Mederos Afá, R. [1998]. *"Hacia una cultura de la calidad en el SIME"*. Editorial Gesta. La Habana. Cuba.
69. Menguzato y Renau [1995]. *"La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del Management"*. Editora S.P.I. Barcelona.
70. MINTUR. [2005]. *"El turismo en Cuba y sus perspectivas de desarrollo"*. Material Promocional. Ediciones Portal Cubano. La Habana. 36p
71. Morales Caicedo, M. [2008]. *"El éxito empresarial es cuestión de la cultura organizacional, de modalidades administrativas, modelos productivos ó de la implementación de un programa de calidad total?"*. ]  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos13/trfinmod/trfinmod.shtml>
72. Morales Cartaya, A. [2006]. Resumen de la Tesis Doctoral: Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. UH. Habana
73. Muñoz Martínez, R. [2001]. *"Gestión del conocimiento. Vías para el desarrollo empresarial"*. Editorial ISPJAE. La Habana.
74. NC 3000 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. ONN
75. NC 3001 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. ONN
76. NC 3002 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. ONN
77. Ordóñez, M. [1995]. *La nueva gestión de los recursos humanos*. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid.
78. Ortiz Ocaña, A.L. [2007]. *"El liderazgo organizacional. Un imperativo de la escuela en la actualidad"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>
79. Peters, T.J. & Austin, N. [1987]. *"Pasión por la Excelencia"*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
80. Peters, T.J. & Waterman, R.H. [1982]. *"En busca de la Excelencia"*. Editorial Atlántida SA. Cali.



81. Petrick, J.& A. Furr, D. [1997] *"Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos"*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
82. Quiñones Madriz, M. [2008]. *"El cambio continuo en la mejora de la competitividad"*.  
Internet. Sitio: <http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion9/art-mquinones.asp>
83. Resolución N° 29. [2006]. REGLAMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LAS ENTIDADES LABORALES. MTSS. Cuba
84. Resolución N° 71. [2007]. "Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores que integran el sistema Mintur". MINTUR. Cuba
85. Resolución N° 4248. [1984]. "Lineamientos Metodológicos y Normas Organizativas y Salariales que regirán la capacitación técnica de los trabajadores". CETSS. Cuba
86. Rodríguez Estrada, M & Escobar Borrero, R. [1996] *"La Creatividad en el Servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica"*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México.
87. Rodríguez Yáñez, O. [2009]. "Procedimiento para el diseño de las Competencias Laborales de Turempleo VC". Tesis de la Especialidad en Gestion de Recursos Humanos. UCLV
88. Sanchez Díaz, M. [2008]. "Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones". Departamento de Docencia e Información Científico-Técnica. CNB La Habana ,  
Artículo remitido por correo electrónico: [infctf@biocen.colombus.cu](mailto:infctf@biocen.colombus.cu)
89. Sanchez de la Pava, F. [2008]. *"El Talento"*.  
Internet. Sitio: <http://www.monografias.com/trabajos5/talen/talen.shtml>
90. Senlle, A. [1992]. *"Calidad y liderazgo"*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
91. Senge, A. [1998]. *"La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente"*. Ediciones Granica. Barcelona.
92. Senlle, A & Vilar, J. [1996]. ISO 9000 en empresas de servicios. Ediciones Gestión 2000. Madrid
93. Sewell, C & Brown P. [1994]. *"Clientes para siempre"*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México.
94. Shein, E. [1988]. *"La cultura empresarial y el liderazgo"*. Editorial Plaza y Janes. Barcelona.
95. Sikula, A.F. & McKenna, F.J. [1989]. *Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos*. Editorial Limusa. México.
96. Síliceo, A. [1996]. *"Capacitación y desarrollo del personal"*. Editorial Limusa. México.
97. Sotolongo Sánchez, M. [1998]. *Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajos en villas turísticas pequeñas y medianas*. Tesis en opción del grado académico de Master en GRH. Habana. Cuba.
98. Stephen Lundin, M.D; Harry, P. & Christensen, J. [2001]. *"Fish. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación"*. Ediciones Urano. Barcelona.
99. Torres R. [1995]. "El papel de los RRHH en la implantación de la Calidad". Ponencia del VI Congreso Nacional de Calidad. Editorial Gestión 2000. España.
100. Txopeitía, G. [1997]. *Gestión de personas: de la actitud a la configuración del modelo*. Revista Capital Humano. No. 101. Junio. España,

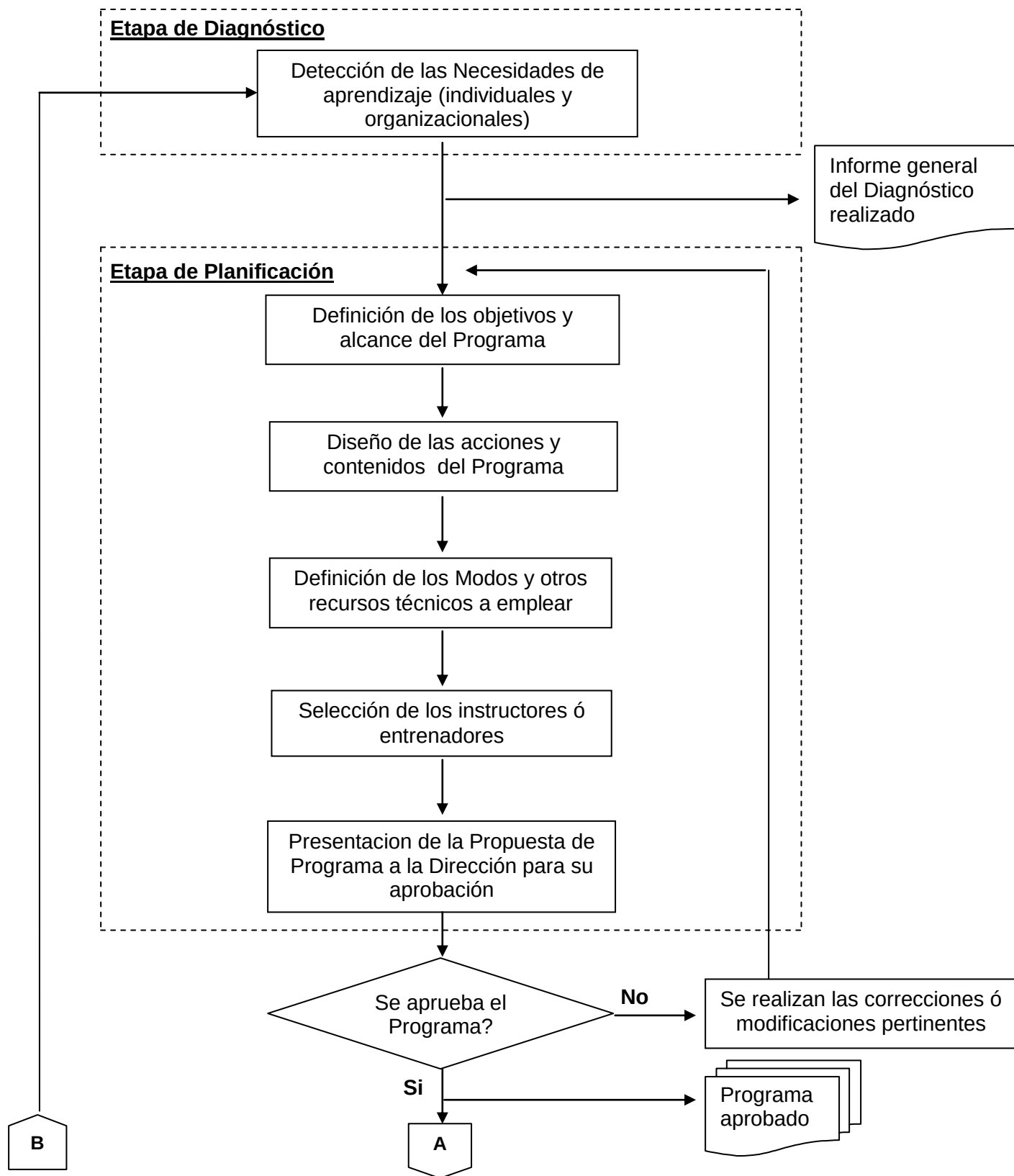
101. Valdés, L. [1996]. *"El conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad"*. Editorial CCTC. México.
102. Valle, E. [1989]. Conferencia para el curso *"Entrenador de entrenadores"*. Ediciones CETED. La Habana.
103. Werther, W.B. & Davis, k. [1992]. *Administración de personal y recursos humanos*. Ediciones McGraw-Hill. México.
104. Zeithami, V. [1993]. *Calidad Total en la gestión de los servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
105. \_\_\_\_\_ [2007]. *"La Habana: Capital del turismo latinoamericano"*. Artículo. Granma Internacional. mayo 20. p.4. Habana
106. \_\_\_\_\_ [2006]. *"La inversión extranjera y el turismo cubano"*. Revista Opciones. Vol. 3, No. 42, noviembre 10. Ciudad Habana. p.16

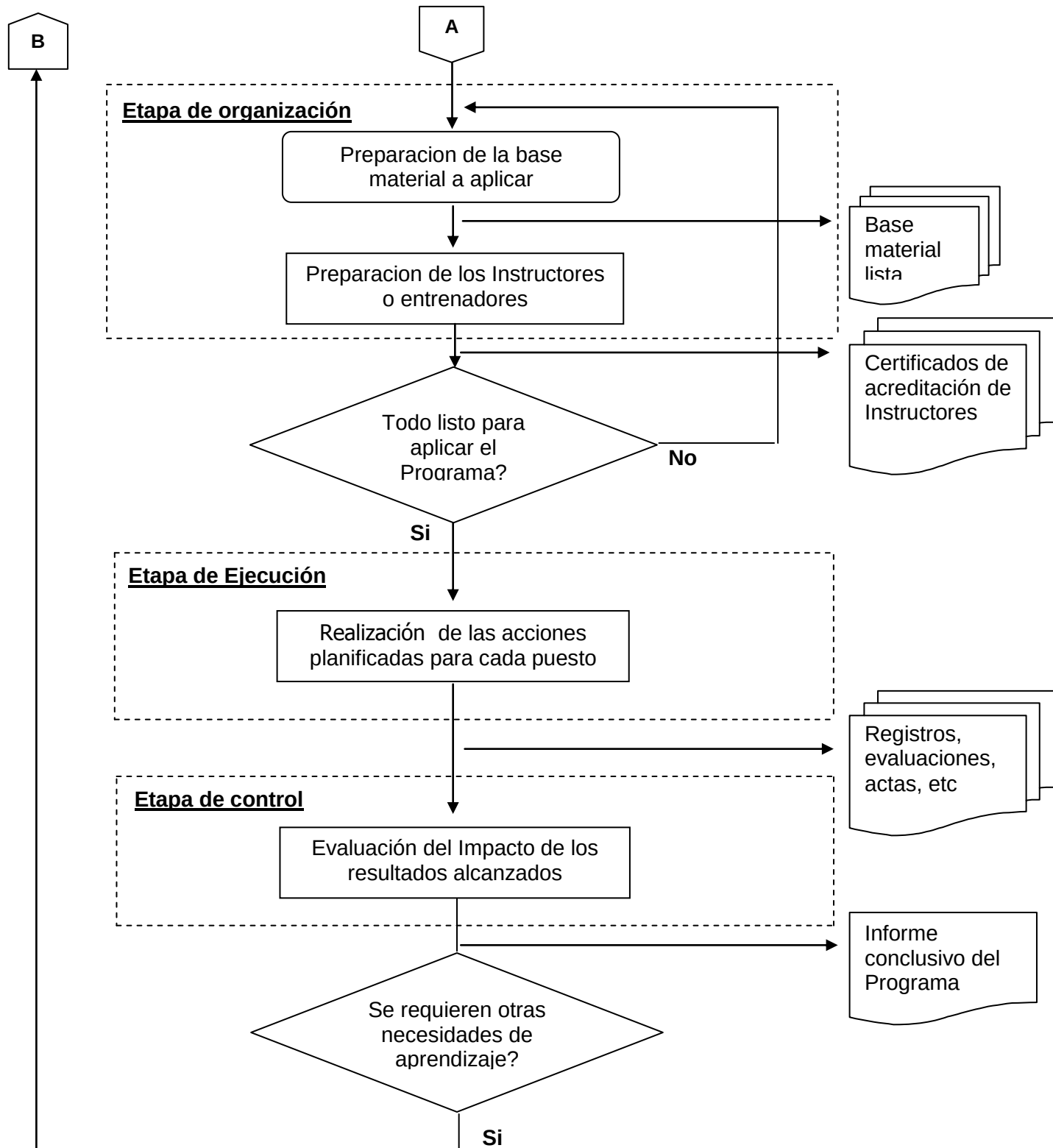
Anexos

**Anexos**

---

Anexo 1: Diagrama de flujo del Procedimiento para la formación continua de Competencias laborales en base a la Capacitación y el Entrenamiento en los puestos de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia





Anexo 2: Herramienta para diagnosticar y para evaluar el nivel de implementación del SGICH según las NC de la serie 3000. Fuente: elaboración propia

Para contestar estas encuestas analice detenidamente la pregunta y asigne en el espacio en blanco la puntuación que Ud considere se ajuste a su modo de pensar, teniendo en cuenta que la puntuación mas alta se ajusta a la verdad, así como la mínima se considera que no comparte el planteamiento. La escala de puntuación es de 1 a 5, y significa:

- 1 = No, en absoluto
- 2 = Un poco
- 3 = Moderadamente
- 4 = Bastante
- 5 = Mucho

Gracias por cooperar con nuestro proyecto.

**A. Sub sistema de Selección e Integración**

1. \_\_\_\_ Nuestra organización cuenta con Comité de Ingreso que evalúa el acceso al empleo de cada trabajador en igualdad de condiciones:
2. \_\_\_\_ Considera que existe favoritismo o amiguismo a la hora de promover a trabajadores hacia otros puestos de mejores condiciones o nivel de remuneración, o para cursos especializados.
3. \_\_\_\_ Se reviso el expediente laboral antes de incorporarse a la organización en vistas a resolver las deficiencias que tuviera oportunamente.
4. \_\_\_\_ Al incorporarse al trabajo, se le explican las principales normas, regulaciones o convenios que rigen el funcionamiento de la organización.
5. \_\_\_\_ Recibió un explicación detallada de los beneficios y deberes que tiene en la organización y para con el puesto que ocupa.
6. \_\_\_\_ Existe un Programa de Acogida que se aplica a los trabajadores de nuevo ingreso.
7. \_\_\_\_ Se somete a los trabajadores a los Periodos a Prueba establecidos por la legislación para cada puesto de trabajo.
8. \_\_\_\_ Se estableció debidamente la relación laboral mediante contrato donde quena clara sus deberes y derechos.
9. \_\_\_\_ Considera que puede mejorar este subsistema.

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

**B. Sub sistema de Organización del Trabajo**

1. \_\_\_\_ Existe una Política clara para desarrollar el capital Humano.

2. \_\_\_\_ Se gestionan la Calidad de los procesos en base a las competencias y a la utilización del talento colectivo.
3. \_\_\_\_ Los objetivos del cargo que ud. ocupa están debidamente definidos mediante profesiograma u otro documento similar.
4. \_\_\_\_ En cuanto a la Calidad del servicio que prestamos, nuestra organización da prioridad estratégica a la satisfacción del cliente.
5. \_\_\_\_ Constituye una prioridad de mi puesto de trabajo satisfacer el cliente:
6. \_\_\_\_ La información de los clientes se utiliza para mejorar la calidad sistemáticamente.
7. \_\_\_\_ Se tramitan debidamente las quejas de nuestros clientes.
8. \_\_\_\_ Existen Manuales de Procedimientos para la actividad o tareas que Ud desarrolla
9. \_\_\_\_ Se encuentran identificadas las competencias para su puesto de trabajo
10. \_\_\_\_ Existen registros para preservar la información que requiere para realizar su trabajo
11. \_\_\_\_ Están declaradas las responsabilidades de cada empleado dentro de los procesos que gestionan.
12. \_\_\_\_ Se realizan estudios periódicos para evaluar el nivel de desarrollo organizacional e introducir mejoras a los procesos.
13. \_\_\_\_ Están definidas las técnicas y herramientas preferentes para evaluar la organización de cada puesto.
14. \_\_\_\_ Participa Ud en los estudios que se realizan para evaluar la organización del trabajo.
15. \_\_\_\_ Considera que puede mejorar este sistema:

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

**C. Sub sistema de Comunicación Institucional:**

1. \_\_\_\_ Los empleados conocen y comprenden el objetivo del puesto de trabajo que ocupan:
2. \_\_\_\_ A los trabajadores se les informan las desiciones que se adoptan
3. \_\_\_\_ Existen canales apropiados para tramitar las inquietudes de los trabajadores
4. \_\_\_\_ Los murales de la organización brindan la información que a Ud le interesa como trabajador.
5. \_\_\_\_ recibe información del valor agregado que aporta, de la productividad alcanzada y de los comportamientos de las fundamentales partidas de gastos de la organización.
6. \_\_\_\_ Existe un procedimiento para la remisión de informaciones estadísticas a los niveles superiores.
7. \_\_\_\_ Considera que puede mejorar este subsistema.

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

**D. Sub sistema de Evaluación del Desempeño:**

1. \_\_\_\_ Conoce el procedimiento general para la evaluación de su desempeño:
2. \_\_\_\_ Considera que su evaluación tributa al resultado de la organización:
3. \_\_\_\_ Los parámetros o indicadores que miden su desempeño se ajustan a los objetivos del área.
4. \_\_\_\_ El resultado de su desempeño sirve para mejorar el resultado del área de trabajo.
5. \_\_\_\_ El proceso de evaluación se realiza de conformidad con lo legislado.
6. \_\_\_\_ Siente Ud que la evaluación es un proceso de negociación entre su jefe inmediato y Ud.
7. \_\_\_\_ Ud considera que el mecanismo de evaluación debe modificarse.
8. \_\_\_\_ Estaría en disposición para sugerir mejoras al sistema que existe.
9. \_\_\_\_ Pudiera lograrse un mecanismo más ágil y eficiente de evaluación.
10. \_\_\_\_ Se consideran en la evaluación sus logros personales, necesidades de superación, etc.
11. \_\_\_\_ Considera que el sistema de Evaluación del Desempeño puede mejorar.

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

**E. Sub sistema de Seguridad y Salud del trabajo**

1. \_\_\_\_ Existe una Política en la organización orientada a garantizar un clima laboral sano, limpio y seguro.
2. \_\_\_\_ Una persona dentro de la organización se encarga de atender la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo.
3. \_\_\_\_ Se actualiza periódicamente el Inventario de Riesgos que afectan la integridad de los trabajadores.
4. \_\_\_\_ Participa Ud en el proceso de detección de riesgos a los que esta sometido en su puesto de trabajo.
5. \_\_\_\_ Las medidas de erradicación de los factores peligrosos y de los riesgos se atienden por parte de la administración en orden de prioridades.
6. \_\_\_\_ Recibe Instrucción periódica o especializada sobre los riesgos a que se somete en relaciona al proceso de prestación del servicio.
7. \_\_\_\_ se realizan conferencias, clases o ponencias sobre enfermedades gastrointestinales, de transmisión sexual, y otras asociadas a la actividad específica de la entidad.



8. \_\_\_\_ Los Planes de Medidas y de Trabajo en la actividad de Seguridad y Salud, tienen en cuenta la solución de averías, el mantenimiento y las mejoras continuas en las condiciones de trabajo.
9. \_\_\_\_ Los criterios de mejora y resultados de la gestión de seguridad y salud del trabajo se analizan mediante indicadores específicos.
10. \_\_\_\_ Los factores de la organización inspeccionan periódicamente si las condiciones de trabajo sufrieron modificaciones o si se solucionaron los problemas existentes.
11. \_\_\_\_ La entidad cuenta con Reglamentos, Manuales, Normas para la orientación y consulta técnica de gestión en la Seguridad y Salud de los puestos.
12. \_\_\_\_ se atienden e investigan los incidentes y accidentes del trabajo.
13. \_\_\_\_ Los pagos de subsidios se ejecutan de conformidad a lo estipulado por la legislación.
14. \_\_\_\_ Se realizan exámenes médicos especializados o periódicos para evaluar su estado de salud.
15. \_\_\_\_ Considera Ud. que la gestión que hace en esta materia puede mejorar

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

#### **F. Sub sistema de Estimulación Moral y Material**

1. \_\_\_\_ La Dirección trata a los empleados con respeto, los tiene informado sobre sus deberes y derechos.
2. \_\_\_\_ Existe en la organización un Sistema de Pago Salarial en arreglo a los resultados de la organización o de cada área clave.
3. \_\_\_\_ El sistema aplicado satisface sus expectativas lógicas en su tipo.
4. \_\_\_\_ Se reconocen públicamente los altos desempeños y comportamientos meritorios.
5. \_\_\_\_ El reglamento de estimulación forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.
6. \_\_\_\_ Pueden introducirse nuevos elementos de mejora en el sistema actual

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

#### **G. Sub sistema de Capacitación y Desarrollo**

1. \_\_\_\_ La organización determina periódicamente las necesidades de aprendizaje y superación de sus trabajadores.

2. \_\_\_\_ Ud participa de conjunto con su jefe y el gestor de RRHH en el diseño de su Plan de desarrollo personal.
3. \_\_\_\_ En el Plan de Anual se planifican los recursos materiales y financieros necesarios para garantizar la ejecución de las acciones
4. \_\_\_\_ Se dan facilidades a los trabajadores para su superación y la búsqueda de información y literatura especializada
5. \_\_\_\_ Existen en la organización especialistas cuyo caudal de conocimiento no se aprovecha como instructor.
6. \_\_\_\_ Se evalúa verdaderamente el impacto de la capacitación en detrimento al desempeño.
7. \_\_\_\_ Considera que este sistema debe mejorarse.

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

#### **H. Sub sistema de Autocontrol**

1. \_\_\_\_ Existe en la organización un Plan de Prevención activo para auto controlar la gestión por cada individuo o puesto de trabajo dentro del proceso.
2. \_\_\_\_ Existe un Procedimiento para la auto inspección general que tribute a cada área de resultado clave.
3. \_\_\_\_ Participa Ud. en el diseño de las medidas de control interno.
4. \_\_\_\_ Recibe Ud información de los resultados derivados de las inspecciones y controles.
5. \_\_\_\_ Considera que existen aspectos o actividades que no se controlan.
6. \_\_\_\_ Cree que el sistema de autocontrol puede mejorarse

En que:

---

---

Otros aspectos relacionados al subsistema que considere comentar:

---

---

Nota del autor: Esta herramienta se presenta en formato de encuesta, pero puede utilizarse como modulo de entrevista, lista de chequeo, etc, en función de los objetivos que persiga el gestor.

Anexo 3. Lista de chequeo para el completamiento de la base material del Curso Precons II

Fuente: Elaboración propia.

Acción de capacitación: **Precons II**

Instructora: **Nailé Luna Delgado**

A realizarse en el área o puesto: **Departamento Técnico. Grupo N° 1**

Fecha (desde: **31/01/2009** hasta: **20/02/2009**) Duración **16 H**

| Nº | Recurso que se requiere      | entrega        | Recibe       | falta | Listo |
|----|------------------------------|----------------|--------------|-------|-------|
|    |                              | Responsable    | Responsable  |       |       |
| 1  | Libretas                     |                |              |       |       |
| 2  | lápices                      |                |              |       |       |
| 3  | bolígrafos                   |                |              |       |       |
| 4  | pizarrón                     | J' Dpto. Tec   | Instructora  |       |       |
| 5  | Puntero o marcadores         | J' Dpto. Serv. | Instructora  |       |       |
| 6  | Micro-computadoras           | Instructora    |              |       |       |
| 7  | CDs                          |                |              |       |       |
| 8  | Video                        |                |              |       |       |
| 9  | Televisor                    |                |              |       |       |
| 10 | Data show                    |                |              |       |       |
| 11 | Libro de texto               |                |              |       |       |
| 12 | Materiales impresos          | Instructora    |              |       |       |
| 13 | Materiales en soporte mag.   | Instructora    |              |       |       |
| 14 | Sistemas operativos inst.    | Instructora    | trabajadores |       |       |
| 15 | Pago adicional al instructor | Esp. RH        |              |       |       |
|    | Otros...(no se requiere)     |                |              |       |       |
|    |                              |                |              |       |       |
|    |                              |                |              |       |       |
|    |                              |                |              |       |       |
|    |                              |                |              |       |       |
|    |                              |                |              |       |       |

Aprobado por:  
Abel Lorenzo Mesa  
Director.

\_\_\_\_\_  
Firma de quien aprueba:

Anexo 4: Programa de acreditación. Elementos de didáctica para el instructor/entrenador de empresas turísticas. Fuente: Formatur, 2006.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del turismo en Cuba reclama de una sistemática, dinámica y eficiente preparación de sus recursos humanos, lo que requiere de una atención integral a la formación y capacitación continua de sus cuadros y trabajadores, para que sean portadores de una alta calidad, profesionalidad en su desempeño, capacidad de adaptación a los cambios de la actividad, creatividad para encontrar soluciones y sentido de pertenencia al sector y a la Patria. La Resolución No.29/06 del MTSS establece en su Art. 30 que para llevar a cabo las acciones que se planifican en los planes de capacitación y desarrollo de las entidades, la dirección de estas, a través del Departamento de Recursos Humanos y con la participación del área a la que se le va a impartir la acción, selecciona, entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, a los trabajadores que se desempeñan como instructor/entrenadores.

Para dar cumplimiento a la Política de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las entidades que integran el Sistema del Ministerio del Turismo, que aspira a convertir a todo el Sistema en una gran escuela, universalizando el proceso de capacitación de los cuadros y trabajadores en activo desde las propias empresas, los instructor/entrenadores seleccionados han de cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar estas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores.

## OBJETIVO GENERAL

Orientar metodológicamente a los instructores/entrenadores de las empresas turísticas para que sean capaces de comunicar conocimientos y desarrollar habilidades en función de las competencias laborales de cuadros, reservas y trabajadores.

Para dar cumplimiento al objetivo general se ha elaborado el plan temático siguiente:

| No.                   | Temas                                                           | Horas     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.                    | Introducción.                                                   | 2         |
| 2.                    | El Instructor/entrenador. Cualidades y requisitos.              | 4         |
| 3.                    | El proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos. | 10        |
| 4.                    | Evaluación.                                                     | 2         |
| 5                     | Sistema de medios de enseñanzas                                 | 2         |
| <b>TOTAL DE HORAS</b> |                                                                 | <b>20</b> |

## PLAN ANALÍTICO

### Tema 1: Introducción.

- La Planificación, organización, ejecución y control de la capacitación de los RRHH.
- La política de formación y capacitación de los RRHH en las entidades del turismo.

#### Objetivo:

Explicar el proceso de capacitación de los RRHH haciendo énfasis en el desarrollo de las competencias laborales de cuadros, reservas y trabajadores.

### Tema 2: El instructor/entrenador. Cualidades y requisitos.

- Papel que desempeña el instructor/entrenador en la capacitación de los trabajadores del turismo.
- Perfil del instructor/entrenador. Cualidades y requisitos.

#### Objetivo:

Argumentar la importancia del papel que desempeña el instructor/entrenador en el proceso de capacitación en las empresas turísticas.

### Tema 3: El proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos.

- Características socio psicológicas de los adultos. Actitudes del adulto ante la capacitación.
- Componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Formas de organización de la docencia más empleadas en la capacitación.

#### Objetivo:

Caracterizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos como vía para potenciar la preparación del instructor/entrenador.

### Tema 4: Evaluación.

Se le informa sobre las técnicas evaluativas en los procesos evaluativos, que la misma se realizará de manera sistemática y a través del desarrollo de un taller final con la discusión de un caso que ilustre la labor del instructor/entrenador en su área de trabajo.

### Tema 5: Sistema de medios de enseñanza

En este tema se le explican los diferentes medios de enseñanza, como por ejemplo: la pizarra, las láminas, las presentaciones en Power Point, el uso del video, entre otros; asociando cada uno de ellos en correspondencia a los modos de enseñanza a adoptar.

Con este programa se traslada al trabajador que fungirá como instructor, los elementos metodológicos que necesita para realizar exitosamente su papel en la organización.

## INDICACIONES METODOLÓGICAS

Para el desarrollo del Tema I el profesor hará una explicación sobre el contenido de la Resolución 29/2006 del MTSS en cuanto a la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación de los RRHH. Por otro lado propiciará un análisis sobre la Resolución 60/2006 del MINTUR referida a la política de formación capacitación de los RRHH en las entidades del turismo, todo lo cual permitirá convertir a la empresa en el escenario principal y protagonista del proceso dada la urgencia de la preparación del personal y las posibilidades de utilizar la fuerza calificada.

El Tema II resulta significativo por cuanto en el mismo el profesor contribuirá a la caracterización del instructor/entrenador, precisando que son aquellos trabajadores del sector seleccionados entre los más calificados, que han demostrado un desempeño eficiente y poseen determinados requisitos y cualidades que los distinguen del resto de los trabajadores.

En el Tema III el profesor conducirá el estudio del proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación de adultos, sus componentes personales y no personales, lo que permitirá la comprensión de las principales formas de organización de la docencia aplicadas en la capacitación, centrando la atención en el principio aprender-haciendo.

Se recomienda la impartición del programa de forma presencial o semi-presencial, para la cual se cumplirá la estructura metodológica establecida para la clase encuentro, lo cual implicará la elaboración de las guías de estudios y de materiales complementarios que propicien el autoaprendizaje.

Sobre el Tema IV, se enfatiza que la evaluación se realizará de manera sistemática y a través del desarrollo de un taller final con la discusión de un caso que ilustre la labor del instructor/entrenador en su área de trabajo.

Para el Tema V, solo enmarcar las técnicas a aplicar siempre que existan condiciones para su utilización, es decir, el uso de láminas, si existen retro-proyectores, presentaciones en Power Point, si se dispone de PC con pantalla grande, que sea visible desde cualquier ángulo del local utilizado, etc.

Elaborado por: MSc. Maria Teresa López Ramírez

MSc. Arely Feitó Cabrera

MSc Odalys Barroso Calcines

## BIBLIOGRAFÍA

1. Addine F. y otros. (2002). Didáctica, teoría y práctica. La Habana: ISP "E. J. Varona".
2. Álvarez de Zayas, C. (1998). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana. La Habana: MES.

3. \_\_\_\_\_. (1999). La Escuela en la vida. (3ra Edición). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
4. Álvarez de Zayas, C. y González, E.U. (1998). La Didáctica: un proceso consciente de enseñanza y aprendizaje. Cintex (7): 1998, 5 – 9.
5. Formatur (2006) Reglamento para la Planificación y Control del Proceso Docente y el Trabajo Metodológico en el sistema Formatur.

Anexo 5. Matriz de competencias laborales comunes para los cargos directivos. Fuente:  
Rodríguez Yáñez, 2009

|                        |          | <b>AREAS DE COMPETENCIA</b>                   |                                                                 |                                            |                                              |                                                                           |                                                     |
|------------------------|----------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                        |          | <b>A</b>                                      | <b>C</b>                                                        | <b>D</b>                                   | <b>E</b>                                     | <b>F</b>                                                                  | <b>H</b>                                            |
| <b>NIVELES OPTIMOS</b> | <b>1</b> | Incentivar y mantener la moral revolucionaria | Saber escuchar                                                  | Capacidad de percepción del entorno social | Saber tomar decisiones                       | Aplicar habilidades de comunicación                                       | Poseer pensamiento abierto y creador ante el cambio |
|                        | <b>2</b> | Tener autoridad moral                         | Transmitir hábilmente experiencias, conocimientos informaciones | Poseer alta sensibilidad humana            | Delegar adecuadamente                        | Motivar en equipo                                                         | Tener capacidad para aprender constantemente        |
|                        | <b>3</b> | Poseer espíritu crítico y autocrítico         | Saber negociar                                                  | Respetar y reconocer a las personas        | Saber gestionar                              | Desarrollar la disciplina y el respeto ante los compromisos del colectivo | Capacidad de análisis y síntesis                    |
|                        | <b>4</b> |                                               | Capacidad empática                                              | Aplicar habilidades de comunicación        | Planificación con sentido de la organización | Utilizar técnicas de trabajo de grupos creativos                          | Capacidad para orientar rápidamente una situación   |
|                        | <b>5</b> |                                               | Capacidad para convencer persuadir                              |                                            | Razonar estratégicamente                     | Aplicar técnicas de solución de problemas                                 | Poseer alta flexibilidad de pensamiento             |
|                        | <b>6</b> |                                               | Liderazgo                                                       |                                            | Controlar                                    |                                                                           |                                                     |
|                        | <b>7</b> |                                               | Poseer expresión oral                                           |                                            | Aplicar estilo de dirección participativo    |                                                                           |                                                     |

*Leyenda:*

- A) Cualidades Revolucionarias
- C) Habilidades de Comunicación
- D) Aptitudes y habilidades de relaciones interpersonales
- E) Habilidades administrativas
- F) Habilidades de trabajo en equipo
- H) Aptitudes intelectuales



Anexo 6: Matriz de impactos logrados en el análisis estratégico DAFO de la UEB  
Inmobiliaria VC 2009. Fuente: Elaboración propia

Procedimiento seguido:

Paso 1: Preparación del perfil de la entidad.

Pasos 2 y 3: Se ocupan principalmente de la situación actual y futura en relación con el ambiente externo.

Paso 4: La auditoria de fortalezas y debilidades, concentrada en los recursos internos de la organización.

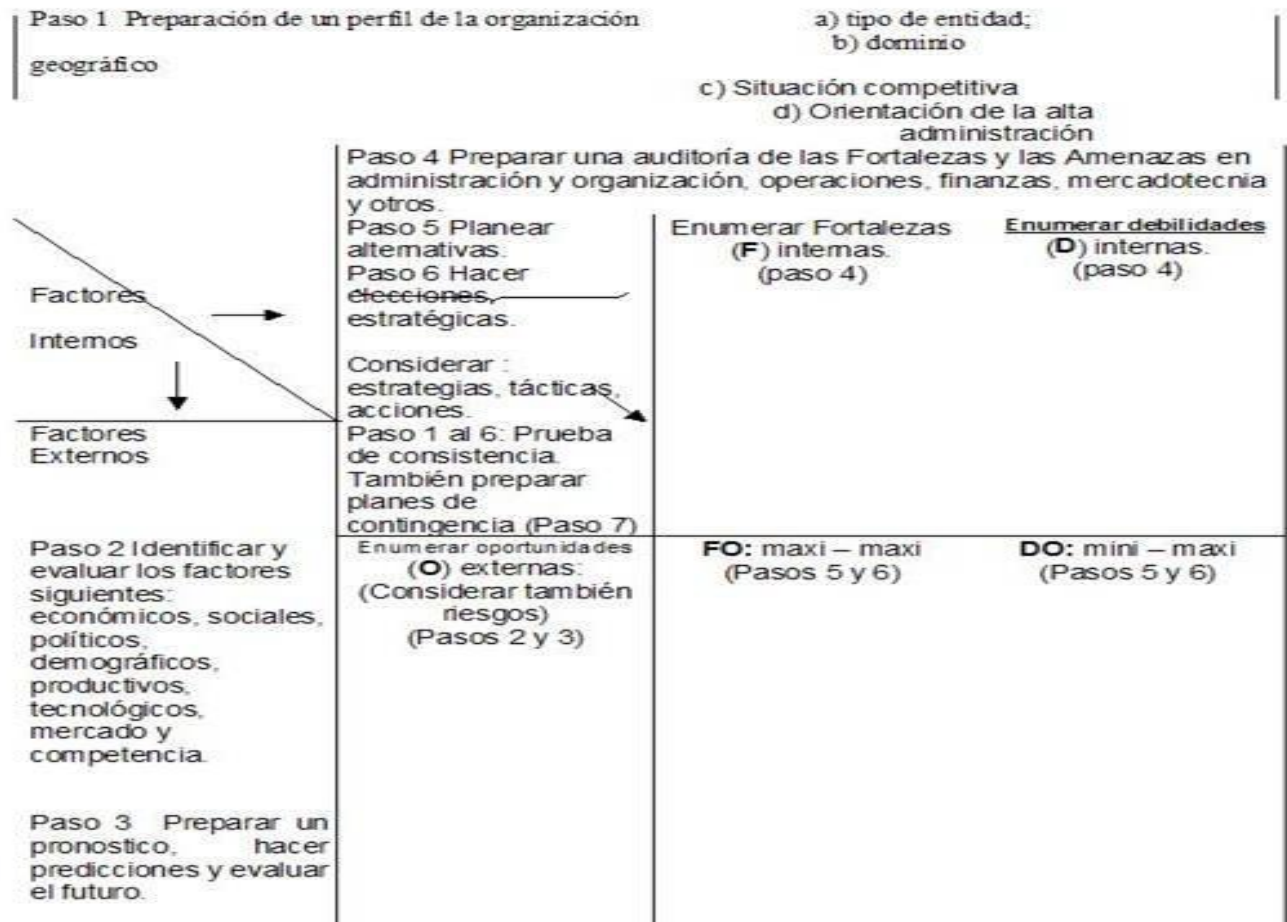
Paso 5 y 6: Son las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, tácticas y acciones más específicas para alcanzar el propósito y los objetivos principales de la entidad.

Paso 7: Elaboración de planes de contingencia. La situación se puede analizar de diferentes formas, pudiéramos recomendar:

1. Identificar los problemas importantes.
2. Determinar el propósito y objetivos de la entidad.
3. Concentrarse en las oportunidades.
4. Se puede indistintamente iniciar la labor con el análisis del ámbito externo o entorno o con los recursos internos de la entidad. También es factible laborar de conjunto con el entorno y con lo interno.

El siguiente grafico ilustra como realizar el perfil de la matriz DAFO:

**Figura 3:**



### Análisis Interno:

Listado de Fortalezas:

8. Existe un equipo de directivos y especialistas comprometidos con la entidad.
9. Excelente calidad humana del colectivo laboral.
10. Los recursos materiales, medios, y servicios fundamentales para propiciar un salto en la calidad del desempeño colectivo están en la Unidad.
11. El personal tiene un alto nivel de preparación general y dominio de sus respectivos oficios.
12. Buen funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas.
13. Deseos de aprender y compartir información clave sobre la calidad, las inversiones.
14. Existe confianza en el organismo para el respaldo del trabajo que se realiza.

Listado de Debilidades:

6. Falta de planificación y organización del trabajo.
7. El sistema de estimulación asociado a los resultados del trabajo tiene insuficiencias en su diseño
8. Alta fluctuación de los recursos humanos.
9. No es suficiente el control sobre las diferentes etapas o actividades ó procesos.
10. Insuficiente trabajo de preparación y capacitación ajustada a los perfiles de trabajo, a la calidad total y el desempeño de base a la excelencia.

***Análisis externo:***

Listado de Oportunidades:

1. El impulso dado al desarrollo de las inversiones turísticas en el país.
2. La existencia de centros de estudio y formación de alto prestigio al servicio de la entidad.
3. Existencia de posibilidades concretas de ampliar la planta hotelera (el patrimonio).

Listado de Amenazas:

3. Otras entidades se insertan en el mercado con niveles de calidad superiores y condiciones de trabajo más asequibles a nuestros clientes.
4. La baja disponibilidad financiera y de abastecimientos para ejecutar los planes aprobados, incide en los niveles de su cumplimiento.

A continuación la matriz de impacto lograda en la UEB Inmobiliaria VC para el periodo 2009-2010:

| Externo<br>↘<br>Interno | Oportunidades |     |     | Amenazas  |     | % de Impacto |
|-------------------------|---------------|-----|-----|-----------|-----|--------------|
|                         | O 1           | O 2 | O 3 | A 1       | A 2 |              |
| F 1                     | X             | X   | X   | X         | X   | <b>100</b>   |
| F 2                     |               |     |     | X         |     | 20           |
| F 3                     | X             |     | X   |           | X   | <b>60</b>    |
| F 4                     | X             | X   |     | X         |     | <b>60</b>    |
| F 5                     |               |     |     |           |     | 0            |
| F 6                     |               | X   |     |           |     | 20           |
| F 7                     | X             |     | X   |           |     | 40           |
| D 1                     | X             |     |     |           |     | 20           |
| D 2                     | X             |     |     | X         |     | 40           |
| D 3                     |               |     |     | X         |     | 20           |
| D 4                     | X             |     | X   |           | X   | <b>60</b>    |
| D 5                     |               |     |     | X         |     | 20           |
| % de Impacto            | <b>58</b>     | 25  | 33  | <b>50</b> | 25  |              |

Cuadro de Posicionamiento estratégico

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>Maxi - maxi</b> | <b>Maxi -</b>      |
| <b>Maxi - mini</b> | <b>Mini - Mini</b> |

Anexo 7: Diseño del Puesto (Profesiograma): Jefe de Departamento de Recursos Humanos.  
Fuente: Elaboración propia.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>UEB INMOBILIARIA VILLA CLARA<br/>MINTUR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |
| <b><i>PROFESIOGRAMA DEL PUESTO</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         |
| <b>Denominación del cargo:</b> Jefe del Departamento de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |
| <b>Instalación ó área a la que pertenece:</b> Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |
| <b>Categoría ocupacional:</b> Dirigente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Grupo Escala:</b> XV |
| <b>Objetivos del Cargo:</b><br>Planifica, organiza, regula y controla la gestión de los diferentes Subsistemas de la actividad, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación general vigente, las diferentes orientaciones, regulaciones y directivas establecidas, ó que le son indicadas para la actividad que ejecuta en vistas de lograr la eficacia, eficiencia y calidad exigidas, así como con el debido control.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |
| <b>Funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asesorar al Director en todo lo relacionado con las políticas de recursos humanos trazadas en función de las particularidades.</li><li>▪ Elaborar el presupuesto de recursos humanos y controlar sistemáticamente su comportamiento.</li><li>▪ Perfeccionar la organización atendiendo a su estructura de dirección, elaborar y/o perfeccionar los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en función de las características.</li><li>▪ Supervisar la asistencia y puntualidad en cada departamento.</li><li>▪ Orientar y controlar la política de selección, promoción y capacitación.</li><li>▪ Organizar, planificar y dirigir el proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con los Jefes de cada Departamento, realizando las coordinaciones correspondientes en instituciones y especialistas para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas.</li><li>▪ Determinar las necesidades de formación de los cuadros y elaborar el plan de carreras correspondientes.</li><li>▪ Elaborar la propuesta del sistema de remuneración que abarque la distribución de los cargos y puestos de trabajo por grupo de la escala salarial, el pago en correspondencia con el desempeño individual y el estímulo por los resultados económicos.</li><li>▪ Elaborar el sistema de evaluación del desempeño para todos los trabajadores, supervisando su aplicación y sus resultados.</li><li>▪ Promover un clima laboral favorable.</li><li>▪ Analizar y evaluar las propuestas de promociones, reconocimientos, incentivos y sanciones del personal.</li><li>▪ Supervisar la instrucción de los trabajadores y el cumplimiento de las normas de SHT, las medidas de control de riesgos, la investigación de accidentes y la entrega de los MPI.</li><li>▪ Garantizar una correcta atención al hombre que comprenda entre otros aspectos los siguientes: entrega de uniformes, calidad en el servicio del comedor obrero, baños, etc.</li></ul> |                         |

**Perfil del cargo:**

Formación básica mínima requerida: Graduado de nivel superior o medio superior.

Requisitos de Conocimientos:

- Específicos de cada subsistema de GRH.
- Sistemas operativos Windows (Out Look Express, Word, Excell y Access)

Requisitos de personalidad:

- Serio, discreto y responsable.
- Ser exigente y disciplinado.
- Capacidad de análisis y comunicación.

Requisitos físicos:

- Estado de salud normal, constitución normal.

**Responsabilidades:**

Generales:

- Sobre la integridad, preservación y uso de los medios básicos, útiles y demás recursos que tiene bajo su disposición.
- Por la higiene general y el cuidado del medio ambiente.
- Comunicativa y ética ante la organización.
- Sobre las normas del control interno establecido para su área ó actividad

Específicos:

- Por la calidad del trabajo que realizan sus subordinados y que entrega
- Por información que emite a los diferentes niveles.
- Ante el cumplimiento de la legislación general que rige su actividad.
- Sobre las normas del control interno establecido para su área ó actividad.

**Condiciones de trabajo:**

- Esfuerzo mental sostenido.
- Horario de trabajo: 8:00am - 5:20pm de lunes a jueves y de 8:00am - 5:10 p.m. los viernes.
- Modulo de presencia adecuado al centro de trabajo.

**Ubicación en la pirámide organizacional:** mando medio

Puesto al que se subordina Administrativamente: Director.

Puestos a los que dirige Especialista y Técnico en Gestión de RRHH.

Recibe asesoramiento y supervisión técnica de: Dtor de RRHH de la Oficina Central.

Realizado por:

\_\_\_\_\_

Firma:

\_\_\_\_\_

Fecha:

\_\_\_\_\_

Aprobado por:

\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

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

## EVALUACION MENSUAL DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluado: **Rafael Aloma Cires**

Cargo que ocupa: **Especialista B en Gestión de RRHH**

Nombre del Evaluador: **Abel Lorenzo Mesa**

Cargo que ocupa: **Director**

Mes que se Evalúa: **Agosto**

Año: **2010**

| Indicadores                    | Auto evaluación por el trabajador |   |   |   | Evaluación por el Jefe |       |       |       | Calificación en puntos |
|--------------------------------|-----------------------------------|---|---|---|------------------------|-------|-------|-------|------------------------|
|                                | MB                                | B | R | M | MB (5)                 | B (4) | R (3) | M (2) |                        |
| Cantidad de trabajo            |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| Calidad del trabajo            |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| Eficiencia                     |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| Productividad                  |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| Disciplina laboral             |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| Cuidado de la propiedad social |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |
| <b>Totales</b>                 |                                   |   |   |   |                        |       |       |       |                        |

Calificación en el mes: \_\_\_\_

Conforme:

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma del  
Evaluado:

- **Mal,** de 12 a 17
- **Regular,** de 18 a 23
- **Bien,** de 24 a 26
- **Muy Bien,** de 27 a 30

|                                                       |                                                           |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <i>Indicadores calificados<br/>de <b>Muy Bien</b></i> | <i>Valoración que fundamenta la calificación otorgada</i> |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
| <i>Indicadores calificados<br/>de <b>Mal</b></i>      | <i>Valoración que fundamenta la calificación otorgada</i> |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |
|                                                       |                                                           |



Anexo 8 – B: Modelo de Evaluación del desempeño. Corte trimestral. Fuente: Resolución N° 71 / 2007 del Mintur

**Acta para el Corte Trimestral de la Evaluación del Desempeño**

Nombre del Evaluado: **Rafael Aloma Cires**.

Cargo que ocupa: Especialista **“B” en Gestión de Recursos Humanos**.

Área ó Departamento: **Recursos Humanos**.

Trimestre que se evalúa: **III**

Año: **2009**.

a) Avances en el desempeño del trabajador:

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Deficiencias que subsisten:

---

---

---

---

c) Recomendaciones que se le realizan:

---

---

Nombre del Evaluador: **Abel Lorenzo Mesa**...

Cargo que ocupa: **Director**

El trabajador: Conforme: Si: ☐ No: ☐

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Día

\_\_\_\_\_  
Mes

\_\_\_\_\_  
Año

Anexo 8 – C: Modelo de Evaluación del Desempeño anual. Fuente: Resolución N° 71 / 2007 del Mintur

**Certificado de Evaluación Anual del Desempeño**

Nombre del Evaluado: **Rafael Alberto Aloma Cires**.

Cargo que ocupa: **Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos**.

Área ó Departamento: **Dirección**. Año: **2009**.

a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior, y de las trimestrales.

**De la evaluación anterior no tiene recomendaciones, y de las Trimestrales, mantenerse en el programa de Maestría en Ing. Industrial mención Recursos Humanos, la cual va cumpliendo satisfactoriamente, pues en ese transito defendió en el mes Junio la propia Especialidad.**

b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.

**Atiende específicamente los subsistemas de Seguridad y Salud del Trabajo(compartido) Organización del trabajo, Evaluación del desempeño, Sistemas de Pago y Estimulación, Disciplina, Capacitación, Política de Cuadros Reg. Militar, Control Interno, entre otras que además se le asignan; en sentido general cumple satisfactoriamente con todas sus responsabilidades**

c) Comportamiento sobre la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

**Mantiene una correcta disciplina laboral, haciendo uso eficiente del tiempo de trabajo, y de la jornada labora.**

d) Cumplimiento de las regulaciones sobre seguridad y salud en el trabajo.

**Independientemente a que su puesto de trabajo no requiere Medios de Protección para desempeñar su labor, si cumple con los chequeos médicos y demás disposiciones establecidas para con la seguridad y salud ocupacional, además, instruye sistemáticamente al resto del colectivo en esta materia.**

e) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal.

**En este aspecto es muy cuidadoso, aprovecha incluso el papel desechable para documentos que no requieren tanto rigor en su estética, muestra buena organización de su trabajo, exigiendo a la Técnico que trabaja en su área igual comportamiento**.

f) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

**Continúa superándose en el programa de maestría en Ingeniería Industrial, mención Recursos Humanos y ha realizado además todas las acciones colaterales que tributan a su desarrollo personal.**

**Recomendaciones:**

a) Las acciones que debe cumplir el trabajador en el próximo período con vista a mejorar su desempeño.

**No requiere**

b) Las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas.

- |                                                        |                     |
|--------------------------------------------------------|---------------------|
| • <b>Maestría en Gestión de Recursos Humanos</b>       | <b>Todo el año</b>  |
| • <b>Conferencias de Seguridad y Salud del trabajo</b> | <b>IV Trimestre</b> |
| • <b>Seminario sobre Higiene</b>                       | <b>II Trimestre</b> |
| • <b>Auto superación Idiomática Francés</b>            | <b>Todo el año</b>  |
| • <b>Superación Política</b>                           | <b>Todo el año</b>  |
| • <b>Preparación C/ Catástrofes</b>                    | <b>II Trimestre</b> |

**Conclusión de la Evaluación:**

Desempeño laboral superior: ☐ Desempeño laboral adecuado: ☒ Desempeño laboral deficiente: ☐

Nombre del Evaluador: Abel Lorenzo Mesa.

Cargo que ocupa: Director

\_\_\_\_\_  
Firma

El trabajador: Conforme: Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Día

Mes      Año

Anexo 9: Modelo para la evaluación del Desempeño basado en las competencias laborales de los empleados. Fuente: Rodríguez Yáñez, 2009

Nombres y apellidos del trabajador: **Miguel A. Gamez Perez**

Puesto o cargo que ocupa: **Jefe de Departamento PCM**

Nombres y apellidos del jefe que evalúa: **Abel Lorenzo Mesa**

Responsabilidad que tiene: **Director**

Periodo evaluativo: **2008 - 2009**

Fecha de la evaluación: **20 de julio 2009**

| <b>Características</b>                                                                                                                       | <b>Excepcional (5)</b>                                                  | <b>Superior al promedio (4)</b>                                           | <b>Promedio (3)</b>                                                                                      | <b>Inferior al promedio (2)</b>                                   | <b>Insatisfactorio (0)</b>                                         | <b>Nota</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Habilidad para aprender:</b><br>¿Con cuanta rapidez puede entender nuevas ideas?, Aprender un nuevo trabajo?, recordar las instrucciones? | Sabe como y No requiere ayuda adicional                                 | Aprende rapidamente y recuerda bin. Requiere muy poca supervision         | Requiere supervision, pero puede pensar por si solo                                                      | Requiere instrucción detallada                                    | Aprende lentamente, tiene mala memoria. Requiere mucha supervision | <b>4</b>    |
| <b>Confiabilidad:</b><br>a) asiste puntualmente?<br>b) aprovecha al maximo su tiempo de trabajo?                                             | Siempre esta trabajando, se esfuerza en sus tareas y es muy concienzudo | nunca esta ausente sin causa, trabaja y trata de hacer lo mejor que puede | trabaja bien, pero se ausenta de vez en cuando, toma unos minuticos regularmente, o visita otros puestos | es necesario vigilarlo, se distrae facilmente de su trabajo       | No tiene sentido de responsabilidad. Pierde mucho tiempo           | <b>5</b>    |
| <b>cantidad de trabajo:</b><br>¿Produce un volumen de trabajo normal?<br>Considerando solo la cantidad                                       | Es muy productivo y rapido en lo que hace                               | es muy productivo pero a ritmo normal                                     | hace lo que debe en el tiempo establecido                                                                | Produce por debajo de lo normal, tiene reservas                   | es muy lento, nunca termina el trabajo a tiempo                    | <b>4</b>    |
| <b>calidad del trabajo:</b> ¿Es el trabajo que realiza, nitido, preciso, curioso?<br>Considerando solo calidad                               | Rara vez hay errores en su trabajo                                      | Incide en muy pocos errores en su trabajo.                                | el promedio de errores esta en correspondencia con el volumen de trabajo que realiza                     | su trabajo requiere frecuentes inspecciones, se equivoca a menudo | Es descuidado, chapucero, sucio, y no mejora                       | <b>5</b>    |

|                                                                                                    |                                                                |                                                             |                                                 |                                                           |                                                                                 |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Iniciativa:</b> Puede:<br>a) Hacer las cosas por si mismo<br>b) Sugerir y probar nuevas ideas   | Ha sugerido y desarrollado varias nuevas ideas                 | Siempre esta ocupado en varios trabajos importantes         | hace las cosas si se las sugieren               | rara vez demuestra interes o deseos de mantenerse ocupado | nunca demuestra deseo de mejorarse en lo que hace                               | 4 |
| <b>Conocimientos del trabajo:</b><br>Tiene suficientes conocimientos y experiencia en lo que hace? | Tiene excelente experiencia y sabe como usarla                 | un poco mas de la requerida para hacer lo que hace          | Suficiente para el trabajo que hace             | necesita entrenamiento o conocimientos fundamentales      | No tiene idea de lo que requiere                                                | 5 |
| <b>Actitud ante el trabajo:</b><br>a) esta intersado?<br>b) acepta supervision?                    | Su principal divisa es hacer el trabajo excepcionalmente bueno | Acepta juicio critico y aprecia la ayuda                    | Hace lo que tiene que hacer y lo que se le pide | No muestra interes, y su trabajo es uno mas               | resulta indiferente a la ayuda, y se molesta o no le interesa que lo supervisen | 5 |
| <b>Cooperacion:</b><br>Siempre esta listo para unirse a sus superiores y compañeros de trabajo     | Hace mas de lo requerido, aporta en todos los sentidos         | Siempre esta listo para asumir su responsabilidad con gusto | generalmente trabaja bien en su equipo          | No trabaja bien en equipo, es mas bien individualista     | No le gusta tomar parte en ningun proyecto colectivo                            | 4 |
| <b>Personalidad:</b> mantiene buen lenguaje, es cortés, respetuoso?                                | Se distingue por sus buenos modales y comportamiento impecable | mantiene buena postura, es simpático, educado               | Se comporta bien y causa una impresión adecuada | Tiende a ser retraído, se distancia con facilidad         | Se grangea la mala voluntad de sus compañeros                                   | 4 |
| <b>Salud y apariencia:</b><br>Como incide en su trabajo?                                           | Es muy energético no tiene impedimentos de ningún tipo         | mantiene buenas condiciones y rara vez afectan su trabajo   | Normales para desempeñar su trabajo             | causa retrasos e incumplimientos por ausencias            | Es descuidado, indiferente y mantiene problemas de salud sistemáticamente       | 4 |

|                                                                                           |                                                                                                  |                                                                                        |                                                             |                                                                                        |                                                                |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Atencion a la Seguridad:</b><br>¿Cumple con las reglas establecidas para su ocupacion? | Nunca pone en peligro su persona, observa metodicamente las indicaciones en materia de Seguridad | Observa y cumple ordinariamente las reglas de seguridad establecidas para su ocupacion | Trabaja con cuidado y por lo general cumple con lo indicado | hay que recordarle con frecuencia los peligros asociados y las reglas que debe cumplir | Es descuidado y no le importa observar las reglas de seguridad | <b>4</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|

**Total:** **48**

*rangos de Evaluación:*

De 55 a 49 puntos

*Excepcional*

De 50 a 43 puntos

**Superior al promedio**

De 42 a 31 puntos

*Promedio*

menos de 30 puntos

*Inferior al promedio o Insatisfactorio*

**El evaluado:**

Conforme?:

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**El evaluador:**

Firma: \_\_\_\_\_



Anexo 10: Base de datos complementaria para la evaluación de las Necesidades de Aprendizaje por trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Hoja N° 1

| Nº | Cargo u ocupacion          | C.O | Nombres y apellidos       | N.E. | Especialidad de graduado | Inicio R.Lab | Capacitacion Recibida                                                        |
|----|----------------------------|-----|---------------------------|------|--------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Director                   | D   | Abel Lorenzo Mesa         | NS   | Ing Civil                | 01/02/2006   | Sup. Politica, Defensa c/ Catastrofes 07, 08, 09; Higiene y salud 07, 08, 09 |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Control Interno, 07, 08, 09; Legislacion y CE, 07, 08, 09                    |
| 2  | Sectretaria                | T   | Lisandra Rivas camacho    | NS   | Lic Turismo              | 12/06/2009   | Lic.en Tur. 09; Ingles, 07, 08, 09; Sup Politica, 07, 08, 09                 |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Sup. c/ Catastrofes 07,08,09; Higiene y Salud 07, 08, 09                     |
| 3  | Asesor B Juridico          | T   | Dianellys Marrero Mendoza | NS   | Lic. Derecho / Esp.      | 01/01/2007   | Superaccion Politica, 07, 08, 09; Sup. c/ Catastrofes 07,08,09               |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Control Interno, 07, 08, 09; Legislacion y C. Etica, 07, 08, 09              |
| 4  | Esp. B en Ciencias Inform. | T   | Jose Suarez Martinez      | NS   | Ing. Comunic./ MsC.      | 06/04/2006   | Sup Politica, 07, 08, 09; Curso Post-Gdo. Inst. Redes, 07-08                 |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Sup. Defensa 07, 08, 09 Ingles 07, 08, 09, Higiene y Salud, 07, 08, 09       |
| 5  | Esp A Obras Arq.           | T   | Eva Jimenez Quintero      | NS   | Lic. Cont. y Fzas. / MsC | 01/02/2006   | Sup. Politica 07, 08, 09; Sup c/ Catastrofes 07, 08, 09                      |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Maestria Contabilidad 2006 ; Ingles 07, 08, 09; Higiene y Salud, 07, 08, 09  |
| 6  | Esp. B Gest. RRHH          | D   | Rafael Aloma Cires        | NS   | Ing. Industrial          | 01/02/2006   | Dip. Especializado de RRHH, 2007-2008; Control Interno 07, 08, 09            |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Sup Pol. y Defensa, 07, 08, 09; Esp. RRHH 09 ; Higiene y Salud, 07, 08, 09   |
| 7  | Tec. A Gest. RRHH          | T   | Maritza Machado Rosado    | NMS  | Tec. Med. OPIND          | 01/02/2006   | Lic. Turismo, 07, 08, 09 ; Sup Politica 07, 08, 09 ; Ingles 07, 08, 09       |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Prep. c/ catastrofes, 07, 08, 09; Higiene y Salud, 07, 08, 09                |
| 8  | Jefe de Dpto.              | D   | Oscar Cuevas Romero       | NS   | Lic C. Sociales / MsC    | 01/02/2006   | Sup. Pol. y Defensa, 07, 08, 09; Sup. Control Interno, 07, 08, 09            |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Dip. Bas. GT 07; Maestria Gest. Comercial, 07; Higiene y Salud 07, 08, 09    |
| 9  | Secretaria                 | T   | Aritza Moreno Osos        | NMS  | Tec. Med. Secretariado   | 01/02/2006   | Lic. En Turismo 08, 09; Sup. Politica 07, 08, 09; Ingles 07, 08, 09          |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Curso Secretaria, 08; Hig. y Salud 07, 08, 09; Sup c/ Catastrofes 07, 08, 09 |
| 10 | Enc. Recep. y Piz.Telf.    | S   | Nancy Martinez Castellón  | NMS  | Lab. Clínico/Gasometria  | 01/02/2006   | Entrenamiento Pizarra Telefonica, 07; Oficematica, 08                        |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Sup. Politica 07, 08; Ingles 07, 08, 09; Operadora Micro, 08                 |
| 11 | Chofer C                   | O   | Francisco González Peráza | NM   | 9º                       | 18/10/2006   | Sup. Politica y Defensa 07, 08, 09; Curso Recalificacion Seg. Vial, 07       |
|    |                            |     |                           |      |                          |              | Sup. c/ Catastrofes 07,08,09; Higiene y Salud 07, 08, 09                     |

Anexo Nº 11. Resumen de las Necesidades de aprendizaje para cada trabajador. Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo: Encargada de recepción y pizarra telefónica.

Categoría ocupacional: Servicios

Trabajador que lo ocupa: Nancy Caridad Martínez Castellón

periodo: 2008-2009

| Criterio de medida o competencia laboral | Tipo o modo de acción que requiere para el mejoramiento de sus competencias laborales |                   |               |                       |           |             |       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|-----------|-------------|-------|
|                                          | Curso Esp.                                                                            | Curso Comp.       | Entrenamiento | Rotación en el puesto | Seminario | Conferencia | otros |
| Eficacia en su trabajo                   | Vialidad-Mitrans                                                                      |                   |               |                       |           |             |       |
| Eficiencia                               |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |
| productividad                            |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |
| Calidad                                  |                                                                                       | ética y protocolo |               |                       | servicios |             |       |
| Dominio de nuevas Técnicas               |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |
| Disciplina laboral y tecnológica         |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |
| cuidado de la propiedad social           |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |
| capacidad de desarrollo                  |                                                                                       |                   |               |                       |           |             | 12º   |
| Seguridad y salud                        |                                                                                       |                   | RSH           |                       |           |             |       |
| Iniciativa                               |                                                                                       |                   |               |                       |           |             |       |

Revisado:

\_\_\_\_\_  
Del área de recursos humanos

visto bueno:

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato superior

Aprobado:



Anexo 12 - A: Plan de Capacitación para cuadros y reservas. Fuente Elaboración propia

UEB Inmobiliaria V. Clara

hoja Nº 1

| Nombre y apellidos              | C.O. | Puesto de trabajo u Ocupación | Capacitación y Formación Asociada a:                    | Tipos de formación y Capacitación                        | Fecha                   | Actividades a Ejecutar Por:             | Presupuesto Projectado |     |
|---------------------------------|------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|------------------------|-----|
|                                 |      |                               |                                                         |                                                          |                         |                                         | MN                     | CUC |
| Abel Lorenzo Mesa<br>( Cuadro ) | D    | Director                      | Elevar el nivel académico y de escolaridad              | <b>Maestría</b> en Dirección                             | I Semestre (conclusión) | Profesores de la CET y Formatur         |                        |     |
|                                 |      |                               | Adquirir habilidades y conocimientos para sus funciones | <b>Seminarios</b> sobre Le-gislac. y otros temas CC17    | Mensual                 | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               |                                                         | <b>Conferencias</b> sobre Higiene y Salud                | Semestral               | Especialistas de la Unidad Asist. Salud |                        |     |
|                                 |      |                               |                                                         | <b>Seminarios</b> Salud del Trabajo e Higiene            | Trimestral              | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               | Adquirir habilidades y conocimientos para sus funciones | <b>Seminario</b> sobre temas Económicos y del C. Inter.  | IV Trimestre            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               | elevar el nivel de preparación                          | <b>Entrenamiento</b> en Plan de catástrofes Meteoro 2010 | II Trimestre            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               |                                                         | <b>Entrenamiento</b> en tema de la defensa Bastión 2010  | IV Trimestre            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               |                                                         | <b>Perfeccionamiento</b> del Código de Etica             | II Trimestre            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                                 |      |                               |                                                         | <b>Curso</b> de Post grado en temas político-ideolog.    | II Trimestre            | profesor de la Inst. Especializada      |                        |     |
|                                 |      |                               | elevar el nivel idiomático                              | <b>Auto superación</b> programa Idio-Mas Inglés          | todo el año             | auto superación                         |                        |     |

Anexo 12 - B: Plan de Capacitación para trabajadores. Fuente Elaboración propia

UEB Inmobiliaria Villa Clara

hoja Nº 6

| Nombre y apellidos      | C.O. | Puesto de trabajo u Ocupación | Capacitación y Formación Asociada a:             | Tipos de formación y Capacitación                        | Fecha                 | Actividades a Ejecutar Por:             | Presupuesto Projectado |     |
|-------------------------|------|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------|-----|
|                         |      |                               |                                                  |                                                          |                       |                                         | MN                     | CUC |
| Olga L. Fernandez Gomez | T    | Esp. A Obras Arq.             | Adquirir conocimientos complementarios al puesto | <b>Curso especializado</b><br>Inversiones                | II Trimestre          | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Conferencias</b> sobre Higiene y Salud                | Semestral             | Especialistas de la Unidad Asist. Salud |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Seminarios</b> Salud del Trabajo e Higiene            | Trimestral            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               | elevar el nivel de preparacion                   | <b>Seminarios</b> sobre temas politicos ideologicos      | todo el año (mensual) | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Entrenamiento</b> en Plan c/ catastrofes Meteoro 2010 | II Trimestre          | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               | elevar el nivel idiomatico                       | <b>Autosuperación</b><br>programa Idio-Mas Inglés        | todo el año           | autosuperacion                          |                        |     |
| Daimi Ruiz san Juan     | T    | Esp. A Obras Arq.             | Adquirir conocimientos complementarios al puesto | <b>Curso especializado</b><br>Inversiones                | II Trimestre          | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Conferencias</b> sobre Higiene y Salud                | Semestral             | Especialistas de la Unidad Asist. Salud |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Seminarios</b> Salud del Trabajo e Higiene            | Trimestral            | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               | elevar el nivel de preparacion                   | <b>Seminarios</b> sobre temas politicos ideologicos      | todo el año (mensual) | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               |                                                  | <b>Entrenamiento</b> en Plan c/ catastrofes Meteoro 2010 | II Trimestre          | entrenadores del propio centro          |                        |     |
|                         |      |                               | elevar el nivel idiomatico                       | <b>Autosuperación</b><br>programa Idio-Mas Inglés        | todo el año           | autosuperacion                          |                        |     |

Anexo 12 - C: Resumen de las acciones a ejecutar en el año. Fuente: Elaboración propia

| Nº | Actividades para adquirir Competencias en la          | Tipos de formación y Capacitación                                 | Fecha                        | Actividades a Ejecutar Por:        | Cantidad de Trabajadores Abarcados | Presup. Projectado (MP) |     |
|----|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----|
|    |                                                       |                                                                   |                              |                                    |                                    | MN                      | CUC |
| 1  | Superacion educativa, tecnico profesional             | <b>Maestria</b> en Ing. Industrial mencion en RH (1)              | III Trimestre<br>Todo el año | Profesores de la UCLV-CET          | 1                                  |                         |     |
| 2  | Superacion educativa, tecnico profesional             | <b>Maestria</b> en Direccion                                      | I Trimestre (conclusion)     | Profesores de la UCLV-CET          | 1                                  |                         |     |
| 3  | Preparacion de cuadros y reservas y funcionarios      | Sup. de <b>post grado</b> <b>Diplomado</b> Esp. Serv. Tec.        | II Trimestre                 | Profesores de la UCLV-CET          | 1                                  |                         |     |
| 4  | Superacion educativa, tecnico y profesional           | Sup. Universitaria <b>Lic. En Turismo</b>                         | Todo el año                  | Profesores de la UCLV-CET          | 3                                  |                         |     |
| 5  | Preparacion de cuadros y reservas y funcionarios      | Sup. de <b>post grado</b> <b>Diplomado</b> Basico en Gestion T.   | II Trimestre                 | Profesores de la UCLV-CET          | 6                                  |                         |     |
| 6  | Preparacion de cuadros y reservas y funcionarios      | <b>Curso</b> de Post grado en temas <b>politico-ideolog.</b>      | II Trimestre                 | profesor de la Inst. Especializada | 8                                  |                         |     |
| 7  | superacion politico ideologica y para la defensa      | <b>Seminarios</b> en temas temas <b>politico-ideolog.</b>         | todo el año (semanal) (36)   | entrenadores del propio centro     | 1080                               |                         |     |
| 8  | Preparacion de cuadros, reservas y funcionarios       | <b>Perfeccionamiento</b> en temas Economicos y de Control Interno | IV Trimestre                 | entrenadores del propio centro     | 12                                 |                         |     |
| 9  | Elevacion en el desempeño en los contenidos del cargo | <b>Curso</b> Especializado en <b>Inversiones</b>                  | II Trimestre                 | entrenadores del propio centro     | 8                                  |                         |     |
| 10 | Elevacion en el desempeño en los contenidos del cargo | <b>Curso</b> de Recalificacion para Choferes en ejercicio         | IV Trimestre                 | entrenadores del propio centro     | 1                                  |                         |     |
| 11 | Elevacion en el desempeño en los contenidos del cargo | <b>Entrenamiento</b> en Ofimatica                                 | III Trimestre                | entrenadores del propio centro     | 6                                  |                         |     |
| 12 | Preparacion de cuadros y reservas y funcionarios      | <b>Superacion</b> general sobre el Codigo de Etica                | Todo el Año (mensual)        | entrenadores del propio centro     | 10                                 |                         |     |

Anexo N° 13: Certificado extendido por Formatur a trabajador preparado como Instructor. Fuente: Formatur, 2009



ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
"ALBERTO DELGADO DELGADO"

MINISTERIO DE TURISMO

Le otorga el presente

# CERTIFICADO

**A: DOMINGO RAVELO RODRIGUEZ**

*Por haber cursado y aprobado los estudios correspondientes a:*  
*Curso de Especialización "Acreditación de Instructores"*  
*para Empresas Turísticas*

con una duración de 20 horas  
y una evaluación de Excelente

|               |           |    |                   |    |             |
|---------------|-----------|----|-------------------|----|-------------|
| Se Inició el  | <u>29</u> | de | <u>Septiembre</u> | de | <u>2009</u> |
| Y finalizó el | <u>02</u> | de | <u>Octubre</u>    | de | <u>2009</u> |

Dado en Santa Clara a los 21 días del mes de Octubre del 2009.



MSc. María Teresa López Ramírez  
Directora



Escuela de Hotelería y Turismo  
MIN. FORMATUR  
V. C.  
Secretaría MSc. Alma Gisela Soto Lago González  
Secretaría Docente

REGISTRADO EN EL TOMO: # FOLIO: 74-A NO. 09-972 DEL REGISTRO DE MATRICULA Y GRADUADOS DEL CENTRO.

Anexo 14: Informe estadístico del proceso de capacitación y entrenamiento aplicado en la UEB Inmobiliaria VC en el año 2009. Fuente: Elaboración propia.

Tabla con resumen de los principales indicadores de eficacia del proceso:

| Cumplimientos por el Cronograma | Total de Acciones a realizar |      |     | Total de trabajadores incorporados |      |     | Total de trabajadores graduados |      |     |
|---------------------------------|------------------------------|------|-----|------------------------------------|------|-----|---------------------------------|------|-----|
|                                 | Plan                         | Real | %   | Plan                               | Real | %   | Plan                            | Real | %   |
| I Trimestre                     | 6                            | 5    | 83  | 18                                 | 17   | 94  | 18                              | 17   | 100 |
| II Trimestre                    | 7                            | 8    | 114 | 58                                 | 59   | 102 | 58                              | 59   | 102 |
| III Trimestre                   | 9                            | 9    | 100 | 46                                 | 42   | 91  | 42                              | 42   | 100 |
| Cierre del año                  | 22                           | 22   | 100 | 122                                | 118  | 97  | 118                             | 118  | 100 |

Nota la acción dejada de ejecutar en el I trimestre se recupero en el II trimestre.

Criterios ofrecidos por los trabajadores al concluir las acciones:

Nivel de satisfacción declarado:

Satisfechos: 113 trabajadores 96 %

Insatisfechos: 5 4 %

Resultados de la aplicación del PNI:

Criterios positivos:

- Las experiencias transmitidas al resto del colectivo
- Lo fácil que resulto el entrenamiento
- Lo provechoso que fue
- Considero que mejora mi desempeño personal
- Conozco temas o aspectos de mi trabajo que no sabia que se hacían de la manera en que lo recibí.

Criterios Negativos:

- Que no se ejecuten mas acciones
- Los entrenamientos debieran ser más prolongados en el tiempo.

Criterios Interesantes:

- Conocer que existen personas con capacidades docentes en la instalación.

Presupuesto Ejecutado:

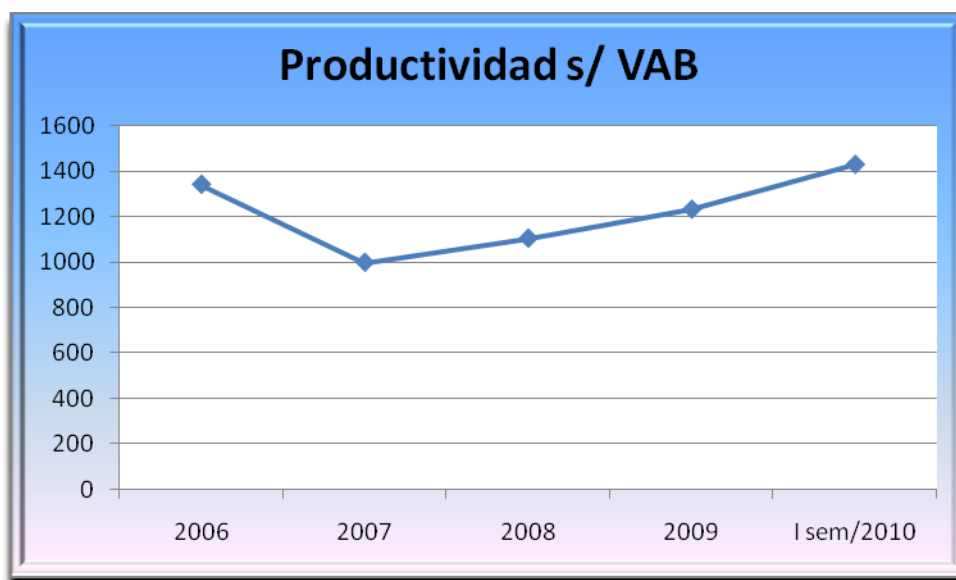
CUC: 36.20 pesos

MN: 158.00 pesos

Principales Impactos logrados por la aplicación de las acciones planificadas:

- Sobre la productividad del trabajo:

En base a los indicadores estadísticos de la UEB, considerando el Valor Agregado Bruto:



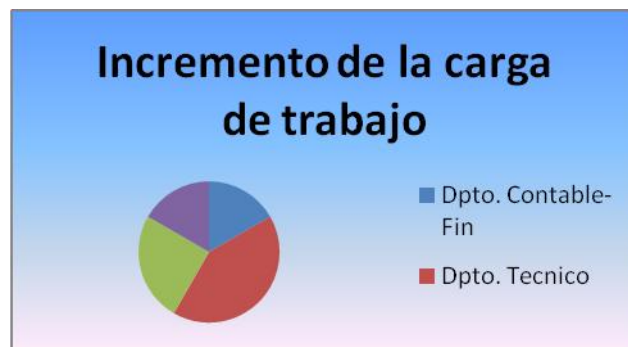
Productividad del trabajo en base a VAB. Comportamientos históricos hasta el cierre de año.

Nótese como desde mediados de 2007, cuando se iniciaron las acciones de capacitación mediante la aplicación del procedimiento, la productividad aumenta, este comportamiento es compartido, pues un componente de ese incremento obedece a la reducción del promedio de trabajadores. Los niveles de VAB de la UEB se han mantenido constantes en estos 4 años.

- Capacidad de trabajo (tareas que asume el trabajador):

En base a la opinión de los Jefes Inmediatos superiores, sobre la cantidad de tareas que han asimilado sus subordinados:





Incremento de la carga de trabajo a partir de la capacitación aplicada.

Se aprecia en estas tres figuras, la relación directa entre, las acciones ejecutadas por departamentos, los trabajadores capacitados y el incremento de la carga de trabajo, estos criterios son de los jefes inmediatos superiores.

- Calidad del trabajo:

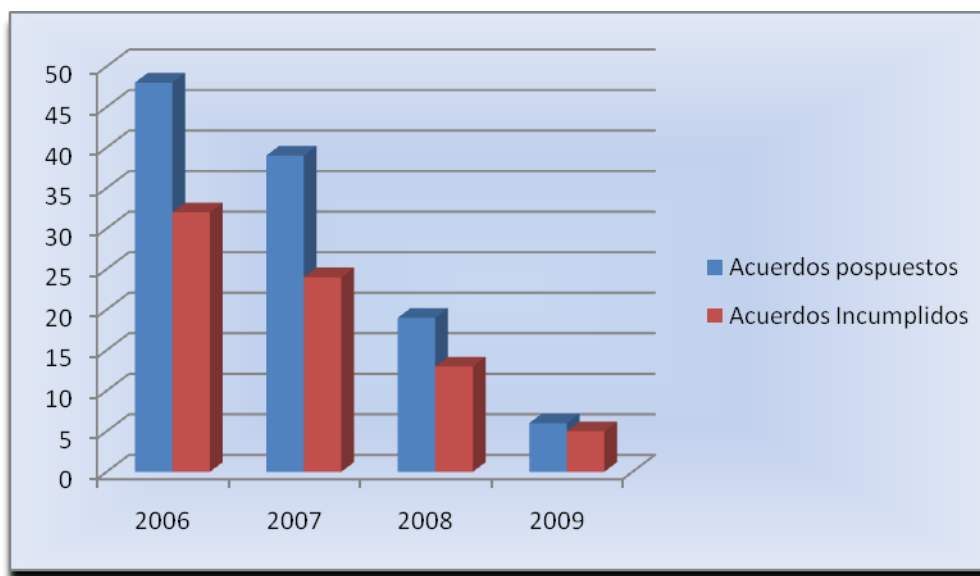


Trabajadores que mejoran los resultados de su desempeño con relación al año anterior. Información extraída de las evaluaciones del desempeño realizando un estado comparativo del 100 % de los mismos entre el año 2008 y el 2009.

El departamento Técnico, por ejemplo, que fue el área que mayor cantidad de acciones ejecuto y que mas trabajadores capacito, fue también la que mayor cantidad de trabajadores experimentaron mejorías en su desempeño.

En el ámbito del proceso de dirección general de la UEB, la aplicación de una parte de las soluciones aplicadas, fundamentalmente las relacionadas con la planificación y

organización del trabajo, impacto en el funcionamiento del consejo de dirección como órgano asesor, en la figura que sigue, se muestra una tabla comparativa que incluye el volumen de acuerdos pospuestos o incumplidos por problemas del insuficiente tiempo dedicado por los jefes para resolverlos, dados los malos hábitos de trabajos que utilizaban, caracterizadas por una alta operatividad, netamente reactiva:

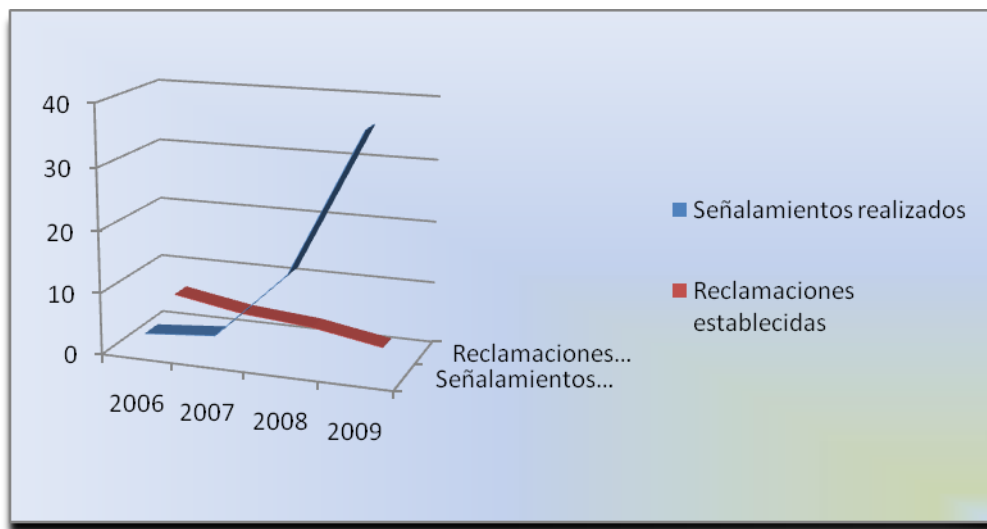


Relación de incumplimientos o posposiciones de acuerdos del Consejo de Dirección hasta 2009.

El dominio alcanzado en el empleo de las herramientas automatizadas (Precons II, Autocad 2D, el Plan de Trabajo, etc) posibilita resultados favorables en el aprovechamiento de la jornada laboral, apreciables en todas las áreas, por solo ilustrar con dos ejemplos reflejaremos las siguientes:

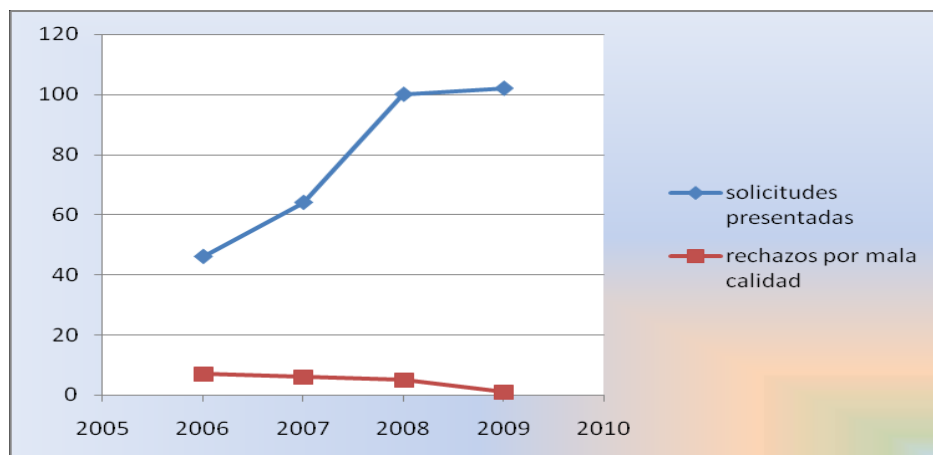
En el área Técnica pudo mejorar el desempeño a partir de una mayor presencia de su personal a controlar "*in situ*" la ejecución de obras, en el grafico que a continuación se muestra, se aprecia como el accionar de los mismos en materia de control y exigencias a los ejecutores, asociadas a las infracciones tecnológicas de los procesos entre 2006 y 2008, reflejadas en los Libros de Control de Obras, o mediante Reclamaciones legales, propiciaron mejor calidad del producto final entregado:





Comportamiento de los señalamientos realizados a pie de obra y las reclamaciones canalizadas por mala calidad de las obras entregadas.

Otro de los procesos claves de la Unidad es el que dispone la Res N° 92 / 04 Mintur, mecanismo de licitación sobre el uso de los recursos financieros y su control en función al presupuesto aprobado, a través del cual se autoriza por el nivel superior el financiamiento para la ejecución de las inversiones, reparaciones capitales y/o reposiciones de equipos, en la figura 24 se ofrece una tabla que se muestra el total de expedientes presentados a la Empresa desde el año 2006, y de ellos los rechazados por problemas de calidad en su elaboración, lo cual fue posible mejorar a partir de una mayor organización en el tiempo de trabajo destinado a la preparación de los expedientes:



Comportamiento de los rechazos por calidad vs. Tramitaciones elevadas a la Empresa.

Anexo N° 15: Certificado extendido por Formatur a trabajador preparado en acción de Entrenamiento en el puesto. Fuente: Formatur, 2007



ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
"ALFREDO DEGRADO DEGRADO"

**MINISTERIO DE TURISMO**

Le otorga el presente

# C E R T I F I C A D O

*A.* **NANCY C. MARTINEZ CASTELLON**

*Por haber participado en la Acción de Capacitación de:*  
*Entrenamiento Sobre Operaria Pizarra Telefónica*  
*Recepción*

Dado en Santa Clara a los 18 días del mes de Julio del 2007. "Año 49 de la Revolución".



MSc. Xiomara Manzón Rodríguez  
Directora



FORMATUR  
V. C.  
Secretaría  
Libertad Degrado Degrado



Lic. Enma Gisela Sotolongo González  
Secretaria Docente

REGISTRADO EN EL TBMU: 55-a FOLIO: 045 NO. 07-877 DEL REGISTRO DE MATRICULAS Y GRADUADOS DEL CENTRO.

Expedición del Documento: 20/03/08

70

Anexo N° 16: Certificado extendido por Formatur a trabajador preparado en curso corto en el propio puesto de trabajo. Fuente: Formatur, 2007

  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
"ALBERTO DELGADO DELGADO"

MINISTERIO DE TURISMO

Le otorga el presente

**C E R T I F I C A D O**

✓: **DAIMI RUIZ SAN JUAN**

*Por haber participado en la Acción de Capacitación de:*  
*Entrenamiento Sobre: "Precons II y su Utilitario Preswin 6.2 - 7.3"*

Dado en Santa Clara a los 20 días del de Febrero del 2009.

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>MSc. María Teresa López Ramírez<br>Directora | <br>MSc. Erma Gisela Solórzano González<br>Secretaria Docente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

REGISTRADO EN EL TOMO: II FOLIO: 005 NO. 09-054 DEL REGISTRO DE MATRICULA Y GRADUADO DEL CENTRO.

Expedición del Documento: 22/04/2009

58

Anexo N° 17: Certificado extendido por Formatur a trabajador preparado en curso corto en el propio puesto de trabajo. Fuente: Formatur, 2009

  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
"ALFREDO DIEGADO DIEGADO"

**MINISTERIO DE TURISMO**

Le otorga el presente

**C E R T I F I C A D O**

*A:* **OLGA LIDIA FERNANDEZ GOMEZ**

*Por haber participado en la Acción de Capacitación de:*  
*Entrenamiento Sobre: "Sistema de Diseño Arquitectónico AUTOCAD 2D"*

Dado en Santa Clara a los 31 días del de Marzo del 2009.

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>MSc. María Teresa López Ramírez<br>Directora | <br>v. C. MSc. Erma Gisela Sotolongo González<br>Secretaria | <br>v. C. MSc. Erma Gisela Sotolongo González<br>Secretaria Docente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

REGISTRADO EN EL TOMO: II FOLIO: 011 NO. 09-229 DEL REGISTRO DE MATRICULA Y GRADUADO DEL CENTRO.

Expedición del Documento: 22/04/2009

55