

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo**

**Departamento de Ingeniería Industrial**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Determinación de las necesidades de aprendizaje.  
Aplicación en Motor Corporation Vehicle. Villa Clara.**

**Autora: Taisel De Armas González**

**Tutor: Dr. Allan Aguilera Martínez**

**Santa Clara**

**2014**

**"Año 56 de la Revolución"**

## **PENSAMIENTO**

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

Peter Drucker.

**DEDICATORIA**

A mis padres por regalarme la vida, por su presencia y por inculcarme el amor al estudio.

A mi amiga Gi por su apoyo incondicional.

A todas las personas que de una forma u otra tuvieron que ver con mi preparación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor el Dr. Allan Aguilera Martínez por su apoyo tanto intelectual como moral, por su amistad, por contribuir en gran medida a hacer este sueño realidad.

A la especialista en Gestión de Recursos Humanos de la sucursal MCV S.A Villa Clara, Ania Llitas Fernández, por los momentos de dedicación, por su ayuda profesional, por transmitirme tanta paz.

A mi mamá por soportarme todos mis caprichos, por su cariño, por su apoyo profesional, emocional y económico, por quererme tanto.

A mi papá por darme tanta fuerza, por confiar siempre en mí.

A mi padrastro por su gentileza y dedicación, por su ejemplo revolucionario.

A mis amigas y amigos Giselle, Yoani, Yeni, Yunior y Maikel por darme aliento, por hacerme reír hasta en mis peores momentos, por todo su apoyo.

A todas las personas, que de una forma u otra contribuyeron a mi formación y a la realización de mi investigación.

A todos, mil gracias.

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la sucursal *Motor Corporation Vehicule* (MCV) S.A Villa Clara que pertenece al Ministerio del Transporte y es parte de la empresa MCV Servicios S.A que se crea como Sociedad Mercantil, de capital 100% cubano. Dicha empresa forma parte del sistema de empresas en perfeccionamiento empresarial por lo que en los últimos años se ha visto inmersa en un proceso de reestructuración. Esta situación ha traído como consecuencia la realización de diversos cambios en las funciones del personal, para las cuales y desde el punto de vista de su formación el recurso humano no estaba preparado. Es por ello que el objetivo general de esta investigación se centra en la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal técnico en la sucursal, acorde a las nuevas condiciones organizativas. Las principales técnicas y herramientas empleadas para el diagnóstico y el procesamiento de la información fueron: encuestas, entrevistas, observación directa, análisis documental y un procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje propuesto y validado en investigaciones precedentes. Como resultado se determinaron las necesidades de aprendizaje del personal técnico en la entidad y se propuso un sistema preliminar de acciones que contribuya a la efectividad del proceso de capacitación en general.

## TABLA DE CONTENIDOS

PENSAMIENTO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. Marco Teórico Referencial .....	5
1.1    Introducción.....	5
1.2    Generalidades de la Gestión del Capital Humano .....	5
1.3    Sistema integrado de GCH.....	9
1.4    Conceptos y definiciones de formación, capacitación y desarrollo del capital humano.....	11
1.5    Importancia de la capacitación .....	15
1.5.1    La DNA en el proceso de capacitación y su significación .....	18
1.5.2    Elementos y herramientas para la determinación de las necesidades de capacitación.....	20
1.5.3    Análisis de procedimientos para la determinación de las necesidades de capacitación.....	23
1.6    Conclusiones parciales.....	27
CAPÍTULO 2..... Caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos en la sucursal MCV. S.A Villa Clara.....	29
2.1    Introducción.....	29
2.2    Caracterización de la sucursal MCV Villa Clara.....	29
2.3    Caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio.....	34
2.3.1    Caracterización de la actividad de capacitación y desarrollo .....	38
2.4    Conclusiones parciales.....	43

CAPÍTULO 3.....Aplicación del procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje en la sucursal MCV S.A Villa Clara.....	45
3.1    Introducción.....	45
3.2    Procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje .....	45
3.3    Análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento .....	48
3.4    Conclusiones del capítulo.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
Conclusiones generales.....	64
Recomendaciones .....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	70
Anexo I Estructura organizativa. Empresa MCV Servicios. SA.....	70
Anexo II Funciones del área de Recursos Humanos.....	71
Anexo III Estructura organizativa. Sucursal MCV Villa Clara .....	74
Anexo IV Herramienta para caracterizar la actividad de GRH en la organización. Tomando como referencia la NC 3000. Fuente: Brizuela, (2013).....	75
Anexo V Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano. Adaptado de Cuesta, (2005) .....	80
Anexo VI Diagnóstico de capital humano. Dirección de capital humano. Empresa MCV Servicios S.A. ....	86
Anexo VII Cuestionario para la evaluación del nivel de satisfacción de la capacitación. Fuente: Rodríguez, (2011). ....	93
Anexo VIII La prueba de la organización que aprende. Fuente: Cuesta, (2005).....	95
Anexo IX Modelo de inventario de inventario general. Fuente: Morales, (2012.).....	96
Anexo X Perfil del cargo por competencias en la sucursal MCV S.A Villa Clara. Fuente: Dirección de Recursos Humanos.....	97
Anexo XI Modelo de Evaluación del Desempeño del personal técnico. Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la sucursal MCV Villa Clara. ....	101

Anexo XII Encuesta para la evaluación del potencial. Fuente: Aguilera, (2010) .....	104
Anexo XIII Escala de evaluación del Índice de Capacidad de Potencial en Desarrollo (ICPD). Fuente: Aguilera, (2011).....	105
Anexo XIV Entrevista para la auto – determinación de las necesidades de aprendizaje. Fuente: Elaboración propia. ....	106

## INTRODUCCIÓN

En el complejo y dinámico ámbito que rodea el accionar de las organizaciones de hoy, es sin dudas relevante, el papel protagónico que juega el factor humano, pues éste es el principal activo para cualquier emprendimiento empresarial. El decursar del presente siglo y sus antecedentes han evidenciado que el éxito de la empresa depende en gran medida de los conocimientos, las competencias y habilidades del personal, en definitiva, del capital humano.

Según Castro, (2005), Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer; portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

La Gestión del Capital Humano es un arte hoy en día y como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores, en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la gestión del capital humano como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones. (Gómez, 2012).

Es de vital importancia tener presente el decir de Cuesta, (2010) de que la ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. Para el país, esa ventaja competitiva está en la colaboración y la competencia laboral esencial radica en la colaboración eficaz entre las personas que trabajan.

Precisamente constituye un verdadero reto que las organizaciones y los individuos puedan mantenerse a la altura de los desafíos de la técnica. En efecto, en la medida que los sistemas tecnológicos y los procesos productivos se han hecho más complejos, se visibilizan con mayor importancia los factores humanos y organizacionales. La técnica mejora continuamente, pero esto no necesariamente se traduce en resultados superiores. Aunque la

tecnología pueda ser muy precisa, confiable y segura, las insuficiencias en los factores humanos y organizacionales podrían neutralizar el avance hacia resultados productivos mayores, ya que la planificación de las personas y la optimización de su aprovechamiento, es uno de los conceptos manejados en la actualidad que mejores resultados está produciendo, tanto en la eficiencia y calidad de los procesos desarrollados como en lo relacionado con el perfeccionamiento intelectual de las personas y el aumento de su satisfacción en el trabajo.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es una actividad clave dentro de toda organización que encamine sus esfuerzos hacia el éxito empresarial.

Según Cuesta, (2005) la Administración de personal o Gestión de los Recursos Humanos, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

La capacitación juega un papel fundamental dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, puesto que es la actividad que se ocupa de suplir o llenar los vacíos del conocimiento de los trabajadores, teniendo en cuenta las necesidades de estos últimos y en función de lograr resultados de alta calidad y confiabilidad en las organizaciones modernas donde la constante variabilidad del entorno dicta la última palabra.

La Sucursal MCV Servicios S.A., Villa Clara, en los últimos años se ha visto inmersa en un proceso de reestructuración dentro del cual se han redefinido las funciones de dirección, centralizándose en unos pocos cuadros la responsabilidad y autoridad que antes se compartía en un número mayor de éstos. (Brizuela, 2013) Como consecuencia de esta situación se ha producido un crecimiento de la plantilla de técnicos en la entidad, puesto que los trabajadores que antes formaban parte de la alta dirección pasaron a ser especialistas de los diferentes departamentos. En el año 2010 la empresa contaba con 17 técnicos,

actualmente la plantilla asciende a 20. Además la propia reestructuración de los cargos técnicos estuvo dada por la aparición del Especialista "A" en Transporte Automotor, el cual hasta ese entonces era el Jefe del Departamento de Post venta y el aumento de la cantidad de especialistas en departamentos tales como: Contabilidad, Economía, Comercial, Post Venta y también en el taller de Mecánica. Esto ha traído consigo una serie de cambios en las funciones del personal técnico de la empresa ya que surgió la necesidad de reasignar, modificar, compartir y asumir tareas para las cuales y desde el punto de vista de su formación el recurso humano de la sucursal no estaba plenamente preparado.

Por otra parte Brizuela, (2013) en su investigación, da solución a la problemática de la capacitación a los directivos, sin embargo no resuelve la situación creada para el personal técnico, dejando explícitamente recomendada la continuidad de la misma para esta categoría ocupacional en dicha empresa.

El personal técnico puede no tener todos los conocimientos necesarios para enfrentar los cambios que la dinámica competitiva y que el mercado impone constantemente, lo cual exige su incorporación a procesos sistemáticos de capacitación, ya que representan un ente imprescindible en el posicionamiento, prestigio y obtención de resultados de la organización.

Todo lo antes expuesto constituye la **situación problemática** detectada en la presente investigación, teniendo en cuenta que las insuficiencias o debilidades en el proceso de capacitación del recurso humano en la sucursal, que incluye sin dudas al personal técnico, se han convertido en limitante de la capacidad de respuesta de los mismos a las variables exigencias del entorno.

El **problema a resolver** por la presente investigación se refiere a Cómo perfeccionar el proceso de capacitación del recurso humano, específicamente de los técnicos en la sucursal MCV Villa Clara.

Como **objetivo general** se persigue determinar las necesidades de capacitación del capital humano (técnicos) en la sucursal MCV Servicios S.A., Villa Clara a partir de un procedimiento que aporte a la formación y desarrollo de los mismos.

Teniendo como **objetivos específicos**:

- 1- Caracterizar la sucursal MCV Villa Clara, a partir del análisis de sus principales indicadores de gestión.
- 2- Diagnosticar el estado de la GRH y en particular de la actividad de capacitación en la sucursal MCV Villa Clara.

- 3- Aplicación del procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal técnico en la sucursal MCV Villa Clara.

Para el establecimiento de las acciones que contribuyen a la solución de los objetivos específicos mostrados anteriormente, se plantean las **preguntas de investigación** siguientes:

- ¿Qué indicadores de gestión sería preciso analizar para lograr una efectiva caracterización de la sucursal MCV Villa Clara?
- ¿Cuáles serían los aspectos fundamentales que incluiría el diagnóstico de la GRH, específicamente de la actividad de capacitación en la sucursal MCV Villa Clara?
- ¿Qué procedimiento aplicar en la sucursal MCV Villa Clara que permita la correcta determinación de las necesidades de aprendizaje de su personal técnico?

Los principales aportes de la presente investigación se resumen en:

Aporte metodológico: Aplicación de un procedimiento para determinar las necesidades de capacitación del recurso humano en la empresa objeto de estudio.

Aporte práctico: Se refiere al sistema de acciones para contribuir a la formación y desarrollo de los técnicos en la sucursal MCV S.A. Villa Clara a partir del procedimiento aplicado.

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

Capítulo 1: Marco teórico referencial, donde se abordan los elementos teóricos que constituyen la base de la investigación.

Capítulo 2: Se realiza una breve caracterización de la entidad, así como de la actividad de Gestión de los Recursos Humanos en particular.

Capítulo 3: Se realiza la aplicación de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación del personal técnico en la sucursal MCV Villa Clara.

Por último se muestran una serie de conclusiones y recomendaciones que responden a la investigación desarrollada. El cuerpo de anexos resulta de obligada consulta para la mejor comprensión de la investigación.

## **CAPÍTULO 1. Marco Teórico Referencial**

### **1.1 Introducción**

La revisión de la literatura especializada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales consultadas, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica sobre la temática estudiada, permitiendo sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en la figura 1.1. El cuerpo principal contempla diferentes tópicos sobre el tema de investigación, que van desde lo general, definiciones, conceptos y enfoques, hasta el análisis de algunos de los procedimientos empleados para determinar las necesidades de capacitación, a partir de la concepción de la GRH como herramienta estratégica para optimizar y orientar el desarrollo proactivo del capital humano hacia el éxito en los marcos del necesario proceso de mejora continua que debe adoptar cualquier organización contemporánea. Además, se hace alusión a algunas experiencias de estos contenidos en el marco de las organizaciones empresariales cubanas, así como sus necesidades y perspectivas.

### **1.2 Generalidades de la Gestión del Capital Humano**

Las organizaciones para su existencia y evolución requieren de diversos elementos o recursos entre los que cuentan los financieros, tecnológicos, mercadológicos y el hombre, como recurso más importante, al ser el único capaz de transformar el resto de los recursos en función del desarrollo de la empresa y la sociedad. Esta es una definición moderna del término Gestión de Capital Humano (GCH) que rompe con el concepto de algunos clásicos como Taylor que le otorgaban al hombre un papel secundario dentro de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta

entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Sus orígenes estuvieron condicionados por las siguientes causas (Aguilera, 2002):

- Crecimiento en tamaño de las empresas.
- Creciente normativización laboral.
- Acción sindical.
- La humanización del trabajo.
- Creciente tecnificación de los procesos productivos.
- La retribución.

Para Stoner, (1989) la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores.

Según el propio Stoner el término “Administrar” en su sentido gerencial más amplio se traduce como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de todos los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

Por su parte Koontz y Weihrich, (1987), hacen su aporte al concepto, planteando que todos los administradores, a todo nivel y en toda clase de empresas tienen la tarea básica de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y objetivos seleccionados, lo que evidencia el papel preponderante y rector de los Recursos Humanos en la actividad empresarial y administrativa.

Teniendo en cuenta las variables características del entorno que acompaña hoy a nuestras organizaciones, el capital humano y su gestión o administración deben considerarse como un proceso integrador de gran significación e imprescindible para el logro de relaciones y resultados de éxito.

Para Moreno, (2003), Capital Humano es el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un período de tiempo. Es el principal activo de la empresa, es por ende, el recurso más competitivo. (Rodríguez, 2011)

La Gestión de Recursos Humanos ha sido conceptualizada de diversas formas, a continuación se muestran dos de los conceptos más importantes:

Para Stoner, (1989) es “la función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización”.

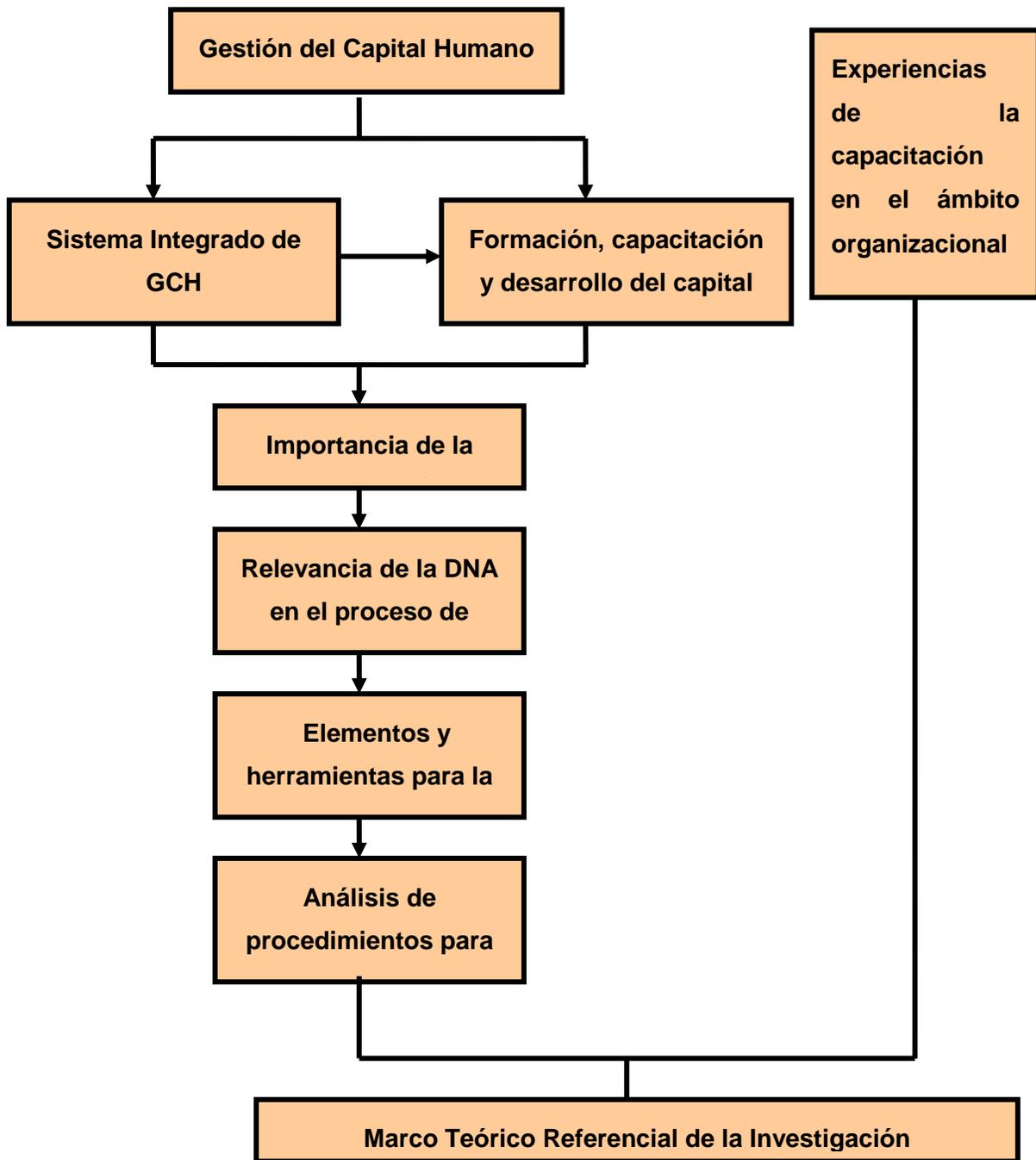
Al decir de Chiavenato, (1994) “consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”.

Luego de 20 años de experiencia en la aplicación de la GRH y su abordaje en importantes Congresos internacionales de Washington, 1986; Buenos Aires, 1988;

Sydney, 1990; Madrid, 1992, se ha logrado definir algunos de los rasgos fundamentales de la GRH, lo que determina su objeto y objetivos actuales (Mejías y Aguilera, 1999), estos rasgos son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa, y además de manera proactiva.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

En Cuba se le otorga especial e igual importancia al hombre y a la mujer trabajadora, concediéndoles un papel protagónico en la construcción de la sociedad y considerándolos su principal capital. Es por ello que se ha convertido en prioridad el trabajo fuerte en el perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano garantizando de esta manera la objetividad y el óptimo cumplimiento de todos los módulos o actividades que la integran, tales como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, comunicación, formación y planes de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.



**Figura 1.1:** Hilo conductor del Marco Teórico – Referencial de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el propósito de lograr el funcionamiento integrado y eficiente de la GRH y todos los subsistemas que la componen y además teniendo en cuenta la situación por la que ha venido atravesando el país durante los últimos 50 años, la empresa cubana se ha visto

precisada a desarrollar un pensamiento autóctono o propio en correspondencia con el sistema económico y social socialista, para lo que ha tenido que afrontar diversas dificultades dadas por las constantes limitaciones causadas por el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos.

Por todas estas razones y para sostener el proyecto social cubano a partir del año 1995 y con un gran esfuerzo se inicia una etapa de recuperación económica basándose fundamentalmente en el capital humano que había sido formado por la Revolución, de esta forma se comienza a desarrollar el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

### **1.3 Sistema integrado de GCH**

Constituye un reto lograr el desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país, en este contexto, la implementación de un (SIGCH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. Considerando que las empresas de éxito en el mundo contemporáneo dan un alto valor a sus recursos humanos como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminados al desarrollo de procesos integrados que permitan lograr polivalencia o multihabilidades en los empleados y en las estructuras organizativas, con un enfoque sistémico y atendiendo a las interacciones con el entorno (Sánchez, 2005).

Sobre la necesidad de dar un enfoque sistémico e integral a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) basado en la tecnología de tareas (sistemas de trabajo y aseguramiento), la dirección estratégica y la cultura de la organización Cuesta, (2005) caracteriza la GRH en el mundo actual como sigue:

- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico con base en la tecnología de las tareas (análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y diseños de sistemas logísticos).

- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, ha enriquecido la polivalencia y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

El Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano se define como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”, el que se sustenta en dos importantes ejes: el vínculo con la estrategia de la empresa y; el vínculo entre los módulos de la Gestión de Recursos Humanos, (Morales, 2009).

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. En Cuba el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) ha trabajado intensamente en la elaboración de las Normas Cubanas y otros documentos normativos, tal es el caso de la NC: 3000:2007.

Por estas razones en el año 2007, la Oficina Nacional de Normalización (ONN) aprueba las normas cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-3000- Vocabulario, NC-3001-Requisitos, NC-3002-Implementación) que contienen el modelo cubano de Gestión Integrada de Capital Humano que se pusieron en vigor por la Resolución No 114 de la Directora General de la (ONN) con fecha 22 de mayo de 2007.

Estas normas no tienen carácter jurídico y se toman y aplican como referencia de buenas prácticas, están dirigidas a la mejora continua para que las entidades laborales se orienten en el diseño e implementación de su propio SGICH. Aquellas entidades laborales que demuestren su Gestión Integrada de Capital Humano pueden aspirar a certificarse de

conjunto con las NC ISO 9000 Gestión de Calidad, NC ISO 14000 Gestión Ambiental y NC 18000 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En los últimos años se ha venido desarrollando un Perfeccionamiento para mejorar la gestión empresarial y pública, donde la Gestión Estratégica de Recursos Humanos juega un papel fundamental teniendo en cuenta las concepciones modernas en este campo y con el importante objetivo de elevar la productividad en función del desarrollo económico del país y mantener las conquistas sociales.

Teniendo en cuenta el enfoque sistémico que se le atribuye a la GRH, dado por Chiavenato, (1998) citado por Brizuela, (2013), la organización es un sistema constituido por varios subsistemas interrelacionados, estos son:

- Subsistema de alimentación de Recursos Humanos: incluye la investigación de mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos: análisis y descripción de los cargos, integración e inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos: incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de Control de Recursos Humanos: incluye el banco de datos, sistemas de información y auditorías de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta la importancia que refiere el Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos para las todas las organizaciones enfocadas en el logro de la competitividad y la eficiencia y en específico para la presente investigación se hace necesario abordar con mayor profundidad el mismo.

#### **1.4 Conceptos y definiciones de formación, capacitación y desarrollo del capital humano**

Dentro del SIGCH el Subsistema de formación y desarrollo juega un papel esencial, ya que ejerce una influencia determinante sobre el resto de los subsistemas, puesto que la

preparación que le brinda al recurso humano le posibilita un mejor desempeño e incursión en la organización.

A continuación se presentan una serie de definiciones dadas por diferentes autores sobre la consistencia de este subsistema:

Según Batista, Vecino y Rodríguez, (2007) el proceso se realiza mediante un conjunto de procesos de carácter formativo y continuo que posibilita la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para mantener y elevar su competencia profesional de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos, logrando un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales y mejorando su desarrollo cultural integral”.

Para Helberth, (2007) es “el proceso a corto plazo (cíclico y continuo), en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, orientado al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal”.

Al decir de Colectivo de Autores, (2009) Manual del Capacitador del Sistema Nacional de Salud. Se refiere al “Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”.

Hoy se insiste más que nunca en la capacitación del personal de la empresa, sin embargo clásicos como Peter Drucker, lo avizoraron hace más de una década cuándo dijo que “en cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” y es que la capacitación constituye una inversión necesaria de la empresa por los beneficios que le reporta.

La formación es una actividad clave de GRH decisiva. Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido. La formación o preparación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, conformará a los recursos humanos en “la ventaja competitiva básica” de las empresas. (Cuesta, 2005).

Hoy, como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de

trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Se recalca otra vez tal presupuesto: Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación. (Cuesta, 2005).

Werther y Keith en 1995, plantearon que la formación, la capacitación y el desarrollo son las distintas etapas por las que atraviesa un individuo que busca alcanzar los niveles de competencias que le exige su puesto en cuestión.

Dale, (1990), definió la capacitación como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo en cargos particulares, otras consideraciones declaraban que debía existir distinción entre capacitación y educación ya que la primera preparaba a una persona para desempeñar su cargo y la segunda para la vida.

Para Alles, (2005), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. (Werther y Keith, 1995)

La capacitación para Chiavenato (1998) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

En Cuba, el Decreto Ley No. 45/1981 define en su artículo No.1, que la capacitación técnica de los trabajadores es el conjunto de actividades que llevan a cabo los organismos y órganos del Estado, instituciones, empresas, unidades presupuestadas y organizaciones políticas, sociales y de masas, con el fin de dotar a los trabajadores, a través de las diferentes vías, de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar en forma adecuada y satisfactoria una ocupación determinada.

En la NC 3000:2007 se define la capacitación como “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”.

Los objetivos principales a los que está dirigida la capacitación son:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subordinado.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

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; citado por Brizuela, 2013)

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 está regido centralmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece tres etapas para la realización del proceso:

1. Diagnóstico o 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, regido por la Resolución N° 29 del año 2006.

Muchos autores coinciden en que la capacitación sea vista como un proceso y que como tal funcione, debido a la relevancia que ha venido tomando dicha actividad en el ámbito empresarial actual cada vez más competitivo.

### **1.5 Importancia de la capacitación**

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas afrontan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante. Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras. En otras palabras, le conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuanto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas. Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros, en esto coinciden autores tales como Cuesta (2005), Werter y Davis (1995), Chiavenato (1998), Harper & Lynch. (1992).

Hoy, como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Se recalca otra vez tal presupuesto: Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación. (Cuesta, 2005)

La ventaja competitiva de la empresa cubana actual no radica precisamente en la tenencia de tecnología de punta, amplios planes de financiamiento o innumerables recursos materiales. El capital humano ha sido, es y será la principal ventaja para afrontar los cambios económicos y sociales en que se ve inmersa la sociedad actual.

La capacitación para ser generadora de eficientes y exitosos resultados en las organizaciones debe ser vista y llevada a cabo como un proceso continuo que se caracterice por:



**Figura 1.2:** La formación como un proceso continuo.

**Fuente:** Cuesta, 2005

Sobre el papel de la capacitación se ha comprobado la obtención de beneficios en todos los órdenes, por ejemplo, Borges, (2010) plantea los siguientes:

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 la actualidad la Capacitación de los Recursos Humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura renovar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan su eficiencia.

Con relación al desarrollo de la capacitación en el sistema empresarial, se demuestra la amplia vigencia de esta temática teniendo en cuenta ejemplos tales como:

El modelo educativo para la formación de recursos humanos en el campo de la salud propuesto por Vidal, (2009) que constituye una herramienta para la preparación de los graduados de la Universidad de Ciencias Médicas, aportándoles un perfil que responda a las necesidades de gestión de información en la salud y al desarrollo que han experimentado las tecnologías de la información en este sector.

Borges, (2010) realizó una propuesta de acciones capacitantes para los gestores de la actividad académica internacional en la Universidad de Ciencias Médicas, la cual contribuyó al aumento de la eficiencia en las labores de los gestores y al fortalecimiento de las relaciones internacionales en cuanto a gestión académica se refiere.

En la UEB Inmobiliaria de Villa Clara, Alomá, (2010) llevó a cabo la aplicación de un procedimiento para la formación de competencias laborales individuales y organizacionales mediante la capacitación y el entrenamiento en los puestos de trabajo; con el objetivo de reordenar y controlar la estrategia de superación y desarrollo en la organización y en busca

de un mayor aprovechamiento del capital humano y con ello la obtención de servicios de calidad.

Posteriormente Rodríguez, (2011) aplica un procedimiento para la evaluación del proceso de capacitación y desarrollo en la Dirección Territorial de ETECSA, en la provincia de Sancti Spíritus. Este procedimiento basado en un enfoque de procesos, permitió la realización de un análisis exhaustivo de la situación existente en la organización y además posibilitó la propuesta de un sistema de acciones de mejora que tributaron al diseño del proceso objeto de análisis.

Brizuela, (2013) llevó a cabo el diseño de un procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal directivo en la Sucursal MCV. SA, el cual perseguía como objetivo detectar las insuficiencias existentes en los conocimientos de la alta dirección de la empresa, teniendo en cuenta las reestructuraciones efectuadas, y para evitar errores posteriores garantizando así la eficiencia y competitividad de la entidad.

Como se pudo observar, todos estos ejemplos evidencian la relevancia y actualidad de la capacitación en el sistema empresarial no solo en el ámbito nacional sino internacionalmente también.

### **1.5.1 La DNA en el proceso de capacitación y su significación**

La Capacitación de Recursos Humanos (CRH) “es un acto planificado e intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje”, Chiavenato, (1998), por lo que tiene atribuidos dos objetivos fundamentales: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, así como prever situaciones que se deban resolver con anticipación, de ahí su carácter endógeno, es decir, que este proceso como “acto intencional” surge en un contexto laboral determinado en respuesta a un conjunto de necesidades identificadas en los Recursos Humanos para mejorar su desempeño actual o futuro (carácter proactivo).

La formación como proceso incluye diversas actividades sucesivas e interrelacionadas que forman el ciclo de formación.



**Figura 1.3:** Ciclo de formación. **Fuente:** Cuesta, 2005

El Inventario o levantamiento y Diagnóstico de Necesidades es el paso inicial de todo proceso capacitante, sin él la empresa corre el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, convirtiéndose más en un gasto que en una inversión.

Según Cuesta, (2005) es necesario recalcar que: el ciclo de formación lo habrán de encabezar los directivos. El área o proceso clave de formación habrá de ubicarse en la estructura organizativa, o en el organigrama, adjunta a la cumbre estratégica, adjunta a la alta dirección. En un mundo donde se requiere la formación continua, alejarla de la alta dirección es un error estratégico de extrema gravedad.

Al decir de Cuesta, (2005) debe insistirse en el inicio de ese ciclo, en el “Diagnóstico de las necesidades de formación”, o “Inventario de las necesidades de formación”, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea. Mucho ha escaseado tal diagnóstico. Se ha constatado muchas veces que de manera festinada se “diagnostican” o “determinan” tales necesidades. Expresándolo mejor: en general no ha existido seriedad o profesionalidad en esos diagnósticos, haciendo en múltiples ocasiones de la formación un costo. Ha predominado el voluntarismo junto al pensamiento simplista de que los empleados sencillamente “sean formados”, porque “cualquier andar” por la formación es positiva. Tales creencias niegan la esencia misma de la verdadera educación como actividad científico técnica.

Por todas las razones expuestas anteriormente se le concede a la DNA una extrema importancia dentro del proceso de capacitación, puesto que esta es el comienzo de dicho proceso, y la eficiencia y calidad con la que se realice determina la veracidad y utilidad de los resultados finales del proceso en general.

### 1.5.2 Elementos y herramientas para la determinación de las necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNA) es una herramienta para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la organización, (Norma Cubana 3000, 2007).

Los autores Hill, Estrada y Bosch (2003), reconocen que el DNA es un proceso complejo que implica el empleo de diversas técnicas y que parte de un análisis pormenorizado de tres elementos fundamentales: Análisis organizacional, Análisis de tareas y Análisis de la persona, éstas son:

**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.

**Entrevista:** A base de preguntas abiertas o estructuradas.

- Ventaja: Permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
- Desventaja: Es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

**Encuestas:** Con preguntas abiertas o cerradas.

- Ventaja: Es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.
- Desventaja: Hay aspectos que pueden quedar sin conocer.

**Autoevaluación:** Registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

**Análisis de problemas:** Permite el manejo de situaciones indicadoras de

anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

- Lluvia de ideas: Creatividad, análisis participativo.
- Ley de Pareto: Problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.

El análisis organizacional involucra un estudio de la empresa como un todo, los objetivos a corto y largo plazo de departamentos, direcciones, divisiones, secciones etc., sus recursos y distribución, así como el ambiente socio-económico y tecnológico en que esta se localiza. Éstas se representan en forma de entradas de mantenimiento que sustentan todo el sistema organizacional y que determinan su vitalidad, y disponibilidad de recursos para el éxito final. Determina en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación.

En el análisis de tarea se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en la capacitación. Determina los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos, teniendo como fundamento los requisitos exigidos por él a su ocupante. En el caso de los análisis de Recursos Humanos, éste va dirigido al análisis de la fuerza de trabajo, a los empleados individuales. Contempla interrogantes como ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?, ello responde a que el funcionamiento organizacional presupone que los trabajadores poseen habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización. Contribuye a determinar si los trabajadores pueden avanzar en sus puestos con la capacitación.

El hacer muchos cursos de capacitación o poner en marcha acciones inconexas no conlleva al aumento de la productividad en la empresa, o al aumento en la motivación y estima del empleado, por el contrario, una capacitación mal planificada o realizada simplemente al azar, conlleva unos efectos colaterales de desmotivación y de falta de confianza, es por ello que la capacitación debe ser interiorizada desde un enfoque sistemático, de ahí que muchas empresas dedican grandes esfuerzos y presupuestos en el diseño de planes y programas de capacitación. Éstos constituyen las herramientas básicas de trabajo de los directivos de la empresa.

El Plan general de capacitación de la organización o Plan Maestro de Capacitación engloba a los programas de capacitación de la empresa, los cuales incluyen: el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a

seguir y elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación en una organización, (Pinto, 2000).

Del diagnóstico de necesidades se derivan una serie de ventajas que constituyen una guía para el diseño y ejecución de los planes de capacitación, a continuación se describen algunas de éstas:

- Constituye el punto de partida del proceso de capacitación, sin lo cual es imposible elaborar correctamente los planes y programas de estudio.
- Permite elevar la eficacia de la preparación y superación de los dirigentes, contribuyendo a mejorar su labor de dirección.
- Posibilita ahorrar y utilizar mejor los recursos humanos, financieros y materiales al determinar previamente y con exactitud hasta donde hay que perfeccionar al dirigente a través de la capacitación.
- Sirve de punto de comparación para evaluar la efectividad práctica de la capacitación.

Secuencias como éstas constituyen una aproximación a lo que Werter y Davis (1995), Chiavenato (1998), Harper & Lynch. (1992), Delgado, (2007), Almaguer, (2002), Agüero, (2003), García y Morell, (2003), Brizuela, (2013); resumen como las etapas fundamentales en las que debe basarse la capacitación, siendo éstas:

- Levantamiento de necesidades y diagnóstico.
- Planeación del entrenamiento.
- Ejecución del entrenamiento.
- Evaluación de los resultados.

En todos los casos se hace alusión a un conjunto de etapas y procedimientos que indican que la capacitación es una actividad planificada apoyada por la alta gerencia y que su eficacia está determinada precisamente por la manera en que ésta se corresponde con los objetivos de la organización, es por ello que todo proceso capacitante, luego del DNA, incluye como próximo paso el diseño del plan requerido y las modalidades de capacitación, el que deberá contemplar los siguientes elementos:

- Cuándo y cómo hacerlo
- Qué aborda el proceso formativo (contenidos y programas)
- Lugar de impartición
- Instructores y medios didácticos a utilizar

- Formas y vías de evaluación
- Control de los resultados

En la actualidad para la ejecución de los planes y programas de capacitación se contempla el diseño de sistemas de acciones, que integran un conjunto de modalidades, tipologías, procedimientos y técnicas que determinan el cómo se hará efectivo el proceso formativo y va a responder a los aspectos situacionales de los recursos humanos a formar, el ambiente organizacional y las necesidades de capacitación diagnosticadas, Vecino, (2008), Koontz y Wehrich, (1987), Stoner, (1989), Monteagudo, (2008), Arzola, (2009), Ayala, (2006), citado por (Brizuela, 2013).

### **1.5.3 Análisis de procedimientos para la determinación de las necesidades de capacitación**

Para la determinación de las necesidades de capacitación de los recursos humanos pudieron ser consultados varios procedimientos, de éstos, se analizan algunos de los más representativos, (Mendoza, 1986) en su Manual para la determinación de las necesidades de capacitación, (Fernández, 2006) y el propuesto por Brizuela, (2013) y aplicado a los directivos de la empresa objeto de estudio de la presente investigación.

Primeramente Mendoza, (1986) propone dos procedimientos para determinar las necesidades de capacitación, uno para las necesidades de tipo manifiestas y otro para las de tipo encubiertas.

En su procedimiento para determinación de las necesidades de capacitación manifiestas las agrupa en tres categorías generales:

a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto. Aquí basta precisar el contenido temático, los trabajadores implicados y la fecha en que debe ser capacitado el personal. En este caso la previsión de las necesidades facilita el diseño de acción que se estime más conveniente.

b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto. Esta categoría parte de la descripción del puesto, de las herramientas o del procedimiento de trabajo anteriores con lo que será elaborada una descripción del puesto, de las herramientas o procedimientos nuevos. Estos elementos son comparados para definir las tareas con necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas, luego de lo cual se especifican los

trabajadores y puestos implicados, así como las características del personal con necesidades. Finaliza con la precisión de la fecha en que deben ser satisfechas las necesidades de capacitación.

c) Implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo. En esta categoría se parte también de la descripción del puesto, la definición de estándares de desempeño si es posible y el análisis de las tareas, excluyendo las tareas poco frecuentes, las muy sencillas o aquellas tan complejas que requerirán de una segunda etapa de capacitación que se proporcionará después que el trabajador adquiera conocimientos y habilidades básicas. Luego de precisar las tareas en que es necesario capacitar se los trabajadores implicados, sus características personales y la fecha en que las necesidades deberán ser satisfechas.

Según Brizuela, (2013) en este procedimiento Mendoza parte de una categoría simple en que es muy evidente cuál es la información o conocimientos generales que requieren los trabajadores o grupo de trabajadores de la empresa. Para determinar las necesidades de capacitación en las categorías restantes es imprescindible contar con la descripción del puesto o un listado de las tareas del puesto, lo que es utilizado para identificar lo que sabe el trabajador y lo que necesita aprender. En todos los casos se concluye con la caracterización del trabajador, la definición de las necesidades de capacitación y de la fecha en que deberá ser satisfecha dicha necesidad.

En su propuesta para la determinación de las necesidades de capacitación encubiertas, Mendoza sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación: la empresa completa, un área crítica, un puesto y una situación crítica en un mismo procedimiento, El procedimiento se describe en las siguientes etapas:

Etapas:

- Etapa 1. Búsqueda de evidencias generales.

- Etapa 2. Selección de áreas críticas.

- Etapa 3. Especificación de evidencias en el área crítica.

- Etapa 4. Obtención de la descripción del puesto y de la lista de tareas.

- Etapa 5. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

- Etapa 7. Análisis de información.

- Etapa 8. Elaboración del informe de determinación de necesidades de capacitación.

Luego (Fernández, 2006) propone un procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje que se divide en 4 etapas:

Etapa 1. Investigación, cuyo objetivo es recopilar la mayor cantidad de información posible para determinar el estado real (lo que se sabe hacer) y el deseado (lo que se debe hacer). Para lo que se deben ejecutar los siguientes pasos:

- a) Se relaciona el total de puestos del nivel donde se esté haciendo la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje.
- b) Se relacionan los objetivos de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la misión, visión, la descripción del puesto de trabajo, así como los objetivos de trabajo de la organización.
- c) Se precisan los conocimientos específicos que deben poseer los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones, teniendo en cuenta al igual que en el paso anterior, la misión, visión, el contenido del puesto de trabajo y los objetivos de trabajo de la organización.
- d) Se define el comportamiento real del trabajador de cada puesto de trabajo del nivel analizado, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño, según criterios del jefe y demás participantes y/o de los subordinados, resultados de la aplicación de las técnicas y se agrupan en un modelo.

Entre las técnicas que se recomienda utilizar se encuentran: Tormenta de ideas, reducción de listado, encuestas, entrevista, revisión de documentos y la observación.

Etapa 2. Comparación, tiene el objetivo de comparar el comportamiento real con el deseado, para determinar las diferencias que existen entre ambos que constituyen la brecha (necesidades de aprendizaje). Esta etapa requiere la ejecución de los siguientes pasos:

- a) Se define la brecha que existe entre el comportamiento real y el deseado (necesidades de aprendizaje) de todos los trabajadores del nivel analizado, según resultados de las técnicas aplicadas en el inciso d) de la fase investigación y se agrupan en un modelo.
- b) Se agrupan las necesidades de aprendizaje de cada trabajador en una ficha por separado.

En esta etapa se recomienda la utilización de las técnicas tormenta de ideas y reducción de listado.

Etapa 3. Análisis de la brecha, cuyo objetivo es diferenciar en las necesidades a desarrollar (brecha), las que se resuelven con capacitación de las que requieren otras acciones.

Los pasos a seguir son:

- a) Se separan las necesidades que se resuelven con capacitación de aquellas que no.
- b) Se agrupan las necesidades que se pueden resolver con una misma acción.
- c) Se establece un orden de prioridad para las necesidades que se resuelven a través de un programa de capacitación en un modelo.
- d) Se establece un orden de prioridad para las necesidades que requieren acciones que no son de capacitación en un modelo.

Las técnicas recomendadas son: tormenta de ideas y reducción de listado

Etapas 4. Valoración de las necesidades, cuyo propósito es preparar condiciones para la dirección del proceso enseñanza - aprendizaje.

- a) Se define de forma clara y precisa el tipo de acción que se propone para las necesidades que se resuelven a través de un programa de capacitación, el tiempo para resolver dichas necesidades, así como el responsable de cada una de las acciones propuestas.
- b) Se define de forma clara y precisa el tipo de acción que se propone para las necesidades que requieren acciones que no son de capacitación, el tiempo para resolver dichas necesidades, así como el responsable de cada una de las acciones propuestas.
- c) Se elabora una ficha de las Necesidades de Aprendizaje por orden de prioridad para cada uno de los puestos analizados.
- d) Se elabora una ficha resumen de las Necesidades de Aprendizaje de todo el nivel donde se hayan determinado.

Para (Brizuela, 2013) este procedimiento se rige por las cuatro etapas de la determinación de las necesidades de aprendizaje, resultante de un estudio teórico preliminar sobre esta temática. Precisa la diferenciación entre aquellas necesidades que pueden resolverse por medio de la capacitación y las que no, estableciendo un orden de prioridad. A diferencia del procedimiento anterior, este va más al detalle de las técnicas que es recomendable utilizar en cada etapa, aunque en las etapas de investigación y comparación sería prudente aplicar otras técnicas que permitan hacer mejor o profundizar en el análisis que se realiza.

Resultado de este análisis, Brizuela, (2013) concluye que si bien ambos procedimientos cumplen su objetivo relacionado con la DNC en un determinado objeto de estudio, el primero incluye y de hecho le confiere un peso importante al clima organizacional y al entorno en que se desenvuelve la empresa, mientras el segundo hace mas hincapié en las herramientas a utilizar. Sin embargo ambos autores obvian un aspecto clave que es la implicación de los

actores del proceso, así como que no se hace evidente la interrelación profesiograma-perfil de competencia-evaluación del desempeño en el herramental propuesto.

Por su parte, atendiendo a las críticas realizadas, Brizuela, (2013) teniendo en cuenta las metodologías anteriormente analizadas, las deficiencias que presenta cada una y con el fin de obtener mejores resultados en cuanto a la determinación de necesidades de aprendizaje del recurso humano, propone el procedimiento que se muestra a continuación.

Paso 1: Caracterización de la empresa.

Paso 2: Proceso de mentalización.

Paso 3: Definición de las fuentes de información.

Paso 4: Definición de los métodos y técnicas de recopilación de información.

Paso 5: Procesamiento y análisis de los resultados.

Paso 6: Sistema de acciones preliminar.

Este procedimiento persigue como objetivo, potenciar dentro del proceso de capacitación, la etapa de determinación o diagnóstico de las necesidades de aprendizaje del recurso humano.

Dicho procedimiento fue validado en la empresa objeto de estudio práctico de la presente investigación, enfocado en ese caso solo al personal directivo.

La estructuración del procedimiento garantiza una secuencia lógica de pasos, desde una caracterización de la empresa, que permite priorizar los cargos y puestos a analizar, un paso 2 de mentalización que informa e involucra a todas las partes interesadas, hasta lograr definir un sistema de acciones capacitantes que responde al uso de herramientas interconectadas de búsqueda y análisis de información.

## **1.6 Conclusiones parciales**

- 1- La revisión bibliográfica realizada para la elaboración del marco teórico permite apreciar el reconocimiento, por todos los autores consultados, de la actividad de capacitación dentro de la GRH, como pilar importante para el logro de una efectiva gestión de dicho recurso.
- 2- La DNA es el punto de partida del proceso de capacitación por lo que resulta de vital importancia su correcta definición dentro de dicho proceso.

- 3- En el sistema empresarial cubano se trata la capacitación como uno de los procesos determinantes dentro de la GRH para garantizar el éxito empresarial.
- 4- Varios autores han tratado la temática relacionada con procedimientos para la determinación de necesidades de capacitación o aprendizaje, siendo el propuesto por Brizuela, (2013) el mas pertinente para el caso de la presente investigación.

## **CAPÍTULO 2. Caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos en la sucursal MCV. S.A Villa Clara**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se hace una breve caracterización de la sucursal MCV. SA Villa Clara, teniendo en cuenta la actividad de Gestión de Recursos Humanos en general y específicamente en el proceso de capacitación y desarrollo del personal en la entidad. De esta forma queda evidenciada la situación problemática expuesta anteriormente.

### **2.2 Caracterización de la sucursal MCV Villa Clara**

La sucursal MCV S.A Villa Clara pertenece al Ministerio de Transporte (MITRANS).

Dicha sucursal es parte de la empresa MCV Servicios S.A que se crea como Sociedad Mercantil, de capital 100% cubano, según Resolución-8022 del MEP del 1 de agosto de 2009. Teniendo en cuenta la necesidad de preparación de las condiciones básicas para el funcionamiento en las nuevas condiciones, el Ministro de Economía y Planificación, aprobó una prórroga hasta el 31 de enero de 2010 mediante Documento RS-14524. La nueva entidad, patrocinada por el MITRANS, tiene como accionista principal a la Empresa de Servicios Automotores Especializados, Motor Centro.

Actualmente la empresa MCV Servicios S.A está organizada sobre la base de una Oficina Central y 8 sucursales, con los inmuebles, la infraestructura técnica, los equipos, las herramientas y el personal que existían en la empresa Mixta MCV Servicios S.A. y en las Direcciones Provinciales de Transporte de las provincias donde se ubican los talleres. Estas Sucursales se encuentran ubicadas en distintas provincias del territorio nacional, constituyendo una red de servicios automotores integrales. En el anexo 1 se muestra su estructura.

Dicha empresa forma parte del sistema de empresas en perfeccionamiento empresarial. El objeto empresarial se amplía para incluir la responsabilidad de brindar servicios de Post-Venta, como representantes o concesionarios, a nuevas marcas de vehículos. Se añaden, a la marca Mercedes-Benz, la KIA, y King Long, que paulatinamente se irán incorporando. La estructura organizativa del taller de cada Sucursal se concibió en dependencia de su nivel operacional, no obstante, responde a una concepción básica.

Las actividades más relevantes previstas en el objeto empresarial son:

1. La venta de mano de obra, lo cual constituye, básicamente, el servicio técnico de diagnóstico, mantenimiento y eliminación de fallos funcionales y desperfectos técnicos (mantenimiento, reparación, chapistería, pintura, y otros), de vehículos y demás medios especificados, en taller o fuera de taller.
2. Las ventas de todas las piezas de repuesto, accesorios y materiales necesarios para ejecutar el servicio técnico de eliminación de los fallos funcionales y los desperfectos técnicos, de vehículos y demás medios especificados.
3. Las ventas comerciales de agregados mayores, piezas, accesorios y materiales de uso automotriz, ferroviarios y marítimos.

La organización del flujo interno de los servicios en los talleres contiene los siguientes procesos básicos:

- Recepción de vehículos
- Servicio de mecánica
- Servicio de chapistería y pintura
- Suministro de piezas y materiales para el taller

La empresa MCV Servicios S.A tiene como misión: prestar servicios de talleres automotores a la marca Mercedes Benz y asegura la transportación de servicios por carretera las 24 horas, de manera profesional con servicio de calidad para mayor contribución al beneficio social.

La visión de la misma está conceptualizada en que la empresa MCV Servicios S.A. se vislumbrará como una entidad cubana de referencia nacional en los servicios técnicos automotores. La distinguirá un comportamiento orientado a los clientes en su desempeño diario, no como consigna o lema insustancial, sino como una necesidad económica, de autoestima y de respeto muy concreta.

La empresa brinda a sus clientes:

- Una red nacional de centros de servicio de postventa equipados con modernos medios de diagnóstico y reparación, que corresponden con los niveles internacionales y con la imagen corporativa reconocida en marcas de prestigio mundial.
- Un servicio técnico en sus instalaciones reconocido nacionalmente por su calidad, alta efectividad en la reparación, completo restablecimiento técnico de los vehículos y

estricto cumplimiento de las normas y valores ético-profesionales establecidos por los servicios de postventa de las marcas que representa.

- Una conducta ético-profesional empresarial reconocida por su organización y seriedad en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, en las garantías a los clientes y en sus obligaciones financieras.
- Un colectivo de dirección y una fuerza laboral, en constante superación, de reconocida calificación técnica, autoestima y un alto nivel de comprometimiento con los valores de la empresa, la calidad del servicio técnico y la satisfacción del cliente.
- Un suministro estable de partes, piezas y accesorios para llevar a cabo la reparación y mantenimiento de los vehículos y equipos en sus instalaciones, o para la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes, por la venta comercial directa a entidades y particulares.

La alta dirección de la empresa MCV Servicios S.A que brinda servicios de reparación y mantenimiento a vehículos de la marca Mercedes – Benz, así como a la venta de partes y piezas en todo el territorio nacional, se ha trazado como política integrada del Sistema de Dirección y Gestión:

- Brindar servicios personalizados de reparación y mantenimiento de vehículos automotores de la marca Mercedes Benz con rapidez y seguridad así como la venta de sus partes y piezas. Todo ello encaminado a la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.
- Realizar una gestión socialmente responsable, apoyada en una dirección participativa, por objetivo y centrada en valores, que vela por el cumplimiento de la legislación y regulaciones vigentes, haciendo énfasis en la identificación, evaluación y minimización de los peligros y riesgos empresariales, su impacto en los trabajadores, sociedad y medio ambiente.
- Garantizar la competencia y profesionalidad de nuestros colaboradores, motivando su superación constante y brindando una justa estimulación de acuerdo a su desempeño.
- Garantizar el desarrollo tecnológico e informático, como soporte de la consecución de nuestros objetivos.

Todo lo anterior soportado por la mejora continua de su gestión empresarial, mediante una eficaz y eficiente realización de sus procesos.

Los lineamientos estratégicos de la empresa para el periodo 2011 - 2013 expresan las direcciones, metas y propósitos fundamentales de trabajo de la empresa. El cumplimiento de los lineamientos se organiza a través de tareas específicas medibles incluidas en los planes de trabajo anuales.

Los lineamientos estratégicos de la empresa son los siguientes:

1. Definir, elaborar y establecer los procedimientos de la Oficina Central para la dirección de las actividades de postventa, recambios y ventas en las agencias, en las nuevas condiciones empresariales.
2. Mantener, en las nuevas condiciones empresariales, la organización de los servicios del taller previsto por la marca Mercedes-Benz y el estado técnico-constructivo de los centros de servicios de postventa.
3. Lograr que nuestro servicio técnico automotor sea reconocido nacionalmente por el alto coeficiente de disponibilidad técnica de los vehículos de las marcas que representamos y la satisfacción de los clientes.
4. Mantener el prestigio de la Empresa por la seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, las garantías a los clientes y la exigencia por el cobro de los servicios prestados.
5. Formar un colectivo de dirección y una fuerza laboral con valores éticos y profesionales, de reconocida calificación técnica y sentido de pertenencia.
6. Alcanzar incrementos sostenidos en la relación trabajadores productivos con trabajadores no-productivos.
7. Organizar la catalogación y categorización de las piezas y accesorios, tomando como base la marca Mercedes-Benz, las frecuencias de consumo de taller y la serie histórica de ventas de los territorios.
8. Asegurar el suministro estable de piezas, accesorios, equipos e insumos de taller para satisfacer las necesidades de los servicios de postventa y las ventas comerciales.
9. Organizar la venta comercial de mercancías ociosas o de lento movimiento.
10. Alcanzar incrementos sostenidos en los ingresos por la introducción de nuevos servicios y la captación de nuevos clientes de los servicios automotores y comerciales.

11. Alcanzar incrementos sostenidos en la productividad por operario de los talleres como consecuencia de la exigencia laboral, la correcta organización y planificación del trabajo y el aumento de la preparación técnica-profesional.
12. Ejecutar el Plan Director de Inversiones para el mantenimiento y desarrollo armónico de las instalaciones administrativas, los medios de informática, los talleres y las nuevas marcas y servicios técnicos. Comprobar la recuperación de los análisis de factibilidad de las inversiones.
13. Dirigir los esfuerzos principales de superación en los temas económicos, jurídicos y de técnicas de dirección para los cargos de gerentes, y en la asimilación de nuevas marcas y modelos para los operarios de los talleres.
14. Organizar de forma integral el sistema de controles de la Oficina Central, incluyendo las auditorias y los análisis de riesgo, para todas las áreas productivas y funcionales de los territorios.

La empresa MCV Servicios, en cumplimiento de directivas gubernamentales y del Ministerio de Transporte, introduce cambios significativos en su estructura de dirección y en su objeto social, a partir del año 2011. Estos cambios deberán cumplimentarse manteniendo e incrementando los niveles actuales de ingresos por su responsabilidad social y el nivel alcanzado en los valores ético-profesionales en sus servicios.

Para cumplir con esta directiva, los objetivos estratégicos de la empresa para el periodo 2011-2016 estarán dirigidos a:

1. La introducción, adecuación y asimilación de los cambios organizativos y procedimentales, que se indiquen por los órganos rectores, como consecuencia de la reestructuración empresarial de MCV Servicios como Sociedad Mercantil de capital 100% cubano.
2. El mantenimiento y desarrollo del nivel actual de responsabilidad social con el país y de los valores ético-profesionales.

Dentro de sus principales clientes se encuentran: Sistema de Urgencia Médica (SIUM), COMETAL, ETECSA, Suchel y CUBATAXI.

Seguidamente se realiza una caracterización del recurso humano disponible en la entidad, así como de sus actividades de gestión, para garantizar el cumplimiento de lo expuesto anteriormente, la calidad de los servicios y el prestigio de la sucursal MCV. SA Villa Clara que constituye el objeto de estudio de la presente investigación.

### 2.3 Caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio

La actividad de Gestión de Recursos Humanos en la sucursal responde metodológicamente a la dirección de capital humano que radica en la empresa MCV Servicios S.A, la cual tiene definidas toda una serie de funciones que deben ser cumplimentadas en cada sucursal y que se muestran en el anexo 2. La estructura organizativa de la sucursal se muestra en el anexo 3.

Para garantizar todo el servicio que se oferta en la sucursal la misma cuenta con la plantilla que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1: Plantilla aprobada y cubierta. Sucursal V.C. Fuente: elaboración propia**

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Plantilla cubierta		
		Total	Mujeres	Hombres
Dirigentes	3	3	0	3
Técnicos	20	20	7	13
Administrativos	0	0	0	0
Operarios	33	32	0	32
Servicios	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>48</b>

Como se puede observar el 35.7% de la plantilla ocupa cargos técnicos, lo que evidencia que la mayor parte de la responsabilidad por el éxito de la sucursal recae sobre estas personas. Esto en términos de gestión implica una adecuada preparación de los mismos para garantizar el cumplimiento de sus funciones de forma eficiente.

Llama la atención también en este análisis la superioridad del sexo masculino 87 %, algo lógico por el tipo de actividad que se desarrolla en la sucursal.

En la tabla 2 se muestra un análisis del nivel de escolaridad del personal.

**Tabla 2: Nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia**

<b>Nivel Escolar</b>	<b>Total de trabajadores</b>	<b>% con relación al total</b>
<b>Superior</b>	21	38%
<b>Medio superior</b>	24	44%
<b>Medio</b>	10	18%
<b>Menor de sexto grado</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Como se muestra es de resaltar el nivel de escolaridad del personal en la sucursal cuando el 82 % es de nivel superior y medio superior.

Para realizar la caracterización del estado de la actividad de Gestión de Recursos Humanos se llevó a cabo la aplicación de un conjunto de herramientas como los cuestionarios, observación directa y revisión documental que permitieron detectar las deficiencias que presenta dicha actividad en la sucursal.

Según la aplicación del cuestionario que aparece en el anexo 4, aplicado a la especialista de Gestión de Recursos Humanos y los 3 directivos de la sucursal se pudo apreciar que con relación al subsistema de selección e integración, todos los encuestados otorgaron calificaciones entre los términos (bastante y mucho) a las diferentes afirmaciones.

El subsistema de Organización del Trabajo recibió de forma unánime calificaciones de (moderadamente) en las afirmaciones relacionadas con el uso de la información de los clientes para establecer mejoras en los procesos y en las referidas a la realización de estudios para evaluar el nivel de desarrollo organizacional existente, así como la definición de herramientas y técnicas de posible uso para dichos estudios. Esto evidencia un avance con respecto a los resultados obtenidos en análisis anteriores realizados por Brizuela, (2013) donde la calificación para este caso fue de (un poco), aunque aún quedan deficiencias.

En el subsistema de Comunicación Institucional es válido resaltar que el 75% de los encuestados otorgó calificaciones entre (bastante y mucho) a todas las afirmaciones lo que hace evidente que se ha venido trabajando en las deficiencias detectadas con anterioridad.

En el subsistema de Evaluación del Desempeño fueron evaluados de (moderadamente) aspectos como que la evaluación individual tributa al resultado de la organización, el que los parámetros o indicadores que miden el desempeño se ajustan a los objetivos del área y el que el mecanismo de evaluación debe modificarse.

El subsistema de Seguridad y Salud del Trabajo fue calificado entre (mucho y bastante) por los encuestados.

Con relación a la estimulación material y moral el aspecto señalado como (moderadamente) fue el relacionado con que el sistema aplicado satisface las expectativas lógicas de los trabajadores, en este caso se evidencia un determinado progreso con respecto a estudios anteriores aunque todavía existen determinadas inconformidades.

En el subsistema de Capacitación y Desarrollo el 75% de los encuestados coincide en que (moderadamente) se determinan las necesidades de aprendizaje y desarrollo personal, se planifican de forma anual los recursos materiales y financieros necesarios para garantizar la ejecución de las acciones de capacitación, así como que se dan facilidades a los trabajadores para su superación y búsqueda de información especializada. Teniendo en cuenta los resultados arrojados por estudios antecesores a éste realizados por Brizuela, (2013) es válido resaltar que se han producido algunas mejoras en cuanto a la capacitación, pero que todavía existen deficiencias que deben ser eliminadas por la importancia que representan los recursos humanos en el éxito de las organizaciones.

En el subsistema de Autocontrol fueron catalogados sus ítems entre (bastante y mucho) lo cual demuestra un avance en este aspecto.

Otra técnica utilizada en la caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos fue la lista de chequeo que se muestra en el anexo 5 y que fue aplicada a la especialista de Gestión de Recursos Humanos de la sucursal.

En este caso son de resaltar las respuestas negativas en los códigos siguientes:

Análisis del puesto de trabajo:

Código 1.5 relacionado con la finalidad de la aplicación de estudios de análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Planificación de los Recursos Humanos:

Código 2.1 que tiene que ver con la finalidad de la realización de previsiones de Recursos Humanos.

Reclutamiento:

Código 3.3 vinculado con la realización de análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento.

Código 3.6 relacionado con la existencia de procedimientos para establecer contactos iniciales con los posibles candidatos.

Selección:

Código 4.2 relacionado con la formación de las personas encargadas de la selección en cuanto a entrevistas para este fin.

Código 4.8 que tiene que ver con la realización de estudios para garantizar la fiabilidad y validez de los instrumentos de selección.

Formación y perfeccionamiento:

Código 9.2 relacionado con la existencia de planes de formación afines con la determinación de las necesidades de aprendizaje.

Código 9.3 que tiene que ver con la existencia de un presupuesto anual para garantizar la formación y perfeccionamiento en la sucursal.

Código 9.7 vinculado con la existencia de una medición satisfactoria de la efectividad de la formación.

Gestión y planificación de la carrera profesional:

Código 10.1 relacionado con la existencia de programas de planificación de la carrera profesional en la sucursal.

Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad:

En este aspecto todos los códigos fueron evaluados negativamente pues no se trabaja en este sentido en la entidad.

Relaciones laborales:

En este caso todos los códigos fueron evaluados de forma negativa ya que no se trabaja en el mejoramiento de estas relaciones.

Organización del trabajo:

Código 15.3 relacionado con la aplicación de métodos y técnicas para perfeccionar las formas de trabajo en los puestos.

Código 15.7 vinculado con la combinación de los estudios de métodos con los estudios de tiempo para sincronizar el funcionamiento de los procesos en la sucursal.

Como parte de la revisión documental fue consultado el diagnóstico realizado por la dirección de capital humano de la empresa MCV Servicios S.A y que se muestra en el anexo 6. En este anexo solo se relacionan los requisitos que no fueron evaluados de Bien donde se destacan los siguientes:

- Sobre la estimulación moral
- Sobre la brigada de trabajo socialista
- Implantación del SGCH
- Sobre las competencias laborales.
- Sobre la organización del trabajo.
- Sobre capacitación y desarrollo.
- Profesiogramas.

Como resultado de la aplicación de las herramientas utilizadas hasta el momento para la obtención de información, se ha evidenciado la existencia de insuficiencias en la actividad de Gestión de Recursos Humanos, específicamente en la actividad de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en la sucursal. Además de detectar determinadas debilidades en los procesos de evaluación del desempeño, de organización del trabajo y el análisis de los diferentes puestos.

A partir de la importancia que se le concede al funcionamiento sistémico de todas las actividades de la GRH en las organizaciones y tomando como premisa las características del proceso de reestructuración en el que estuvo involucrada la sucursal MCV Villa Clara durante el año 2011, que provocó a su vez una reestructuración en las funciones, tareas y responsabilidades del recurso humano; es que se hace evidente la necesidad de capacitación existente en el personal para afrontar los cambios venideros. Por tanto se prioriza el análisis de la actividad de capacitación y desarrollo del personal en la entidad.

### **2.3.1 Caracterización de la actividad de capacitación y desarrollo**

Para llevar a cabo el análisis de esta actividad se aplicó el cuestionario que aparece en el anexo 7 y que involucró a la población de trabajadores que de una forma u otra habían recibido algún tipo de formación en los últimos años.

El resumen de los resultados obtenidos se muestra a continuación teniendo en cuenta las diferentes variables que fueron abordadas:

#### Variable 1: Organización del proceso de capacitación

Esta variable se refiere al proceso que incluye las actividades correspondientes a la divulgación, preparación y continuidad de la superación que deben recibir los trabajadores con un determinado tiempo de antelación. Las preguntas que responden a este aspecto en la encuesta son: (1, 2, 3, 4). Esta variable fue evaluada de regular.

#### Variable 2: Infraestructura para el proceso formativo

Incluye los medios necesarios y disponibles, tanto los documentos bibliográficos como los medios materiales indispensables para garantizar la ejecución de la actividad con la mayor calidad posible. Las preguntas asociadas a ello en la encuesta son: (5, 6, 7, 8). Esta variable fue evaluada de bien.

#### Variable 3: Evaluación del impacto

Se refiere a la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno. Las preguntas asociadas a este tema son: (9, 10). Esta variable fue evaluada de bien lo que representa un mejoramiento con respecto a los resultados obtenidos en el estudio realizado por Brizuela, (2013), donde este aspecto obtuvo la evaluación de regular debido a la no definición de las brechas entre las competencias requeridas y demostradas por los trabajadores. Actualmente aunque ya se definen estas brechas a la hora de planificar la capacitación, todavía existen deficiencias en la realización de esta actividad que atenta contra la eficiencia del proceso de capacitación en general.

#### Variable 4: Habilidades desarrolladas

Esta variable se refiere a la experiencia adquirida para ejecutar funciones con un elevado desempeño como resultado del conocimiento y de la práctica recibida durante el desarrollo del curso. Las preguntas asociadas a este tema son: (11 y 12) Esta variable fue evaluada de bien, siendo superior a la obtenida en estudios anteriores.

#### Variable 5: Conocimientos alcanzados

Incluye los conocimientos que se adquieren en forma teórica en el curso recibido, los cuales facilitan un perfeccionamiento y elevación de la formación profesional. Las preguntas referidas a este tema en la encuesta son: (13 y 14). Esta variable fue evaluada de excelente aunque la adecuación de los conocimientos a las funciones de trabajo a desarrollar recibió

una evaluación de bien. Estos resultados representan una mejora con respecto a los estudios anteriores llevados a cabo por Brizuela, (2013), pero manifiestan aun la existencia de debilidades que impiden la obtención de mejores resultados en el proceso de capacitación.

#### Variable 6: Satisfacción con la calidad en la enseñanza y aprendizaje

Se refiere al cumplimiento de las expectativas de los cursistas relacionado con la eficacia de los cursos, la preparación de los profesores y la exposición con la debida claridad, el uso adecuado de las técnicas y la adecuada conducción de las clases. Las preguntas relacionadas con este tema son: (15, 16, 17, 18, 19 y 20). Esta variable fue evaluada de excelente.

#### Variable 7: Contenido de los cursos de formación

Referida a la satisfacción del cursista con el objetivo tratado en los cursos de formación y la profundidad con que se han tratado los temas desarrollados en dichos cursos. Las preguntas asociadas a este tema en la encuesta son: (21, 22 y 23) Esta variable fue evaluada de excelente.

Teniendo en cuenta la aplicación de esta encuesta para la evaluación del nivel de satisfacción de la capacitación se pudo detectar que las mayores deficiencias se encuentran en la variable 1: Organización del proceso de capacitación, aunque también sería recomendable trabajar en el mejoramiento de las variables 3 y 4 referidas a la evaluación del impacto y a las habilidades desarrolladas; que aunque recibieron una evaluación superior a la obtenida en los estudios realizados por Brizuela, (2013), aun presentan determinadas insuficiencias que atentan en gran medida contra la eficiencia del proceso de capacitación en la sucursal.

También fueron analizados algunos indicadores de eficiencia del proceso de capacitación y desarrollo los cuales se muestran en las expresiones 1, 2, 3 y 4 y que fueron tomados de Rodríguez, (2011).

$$ICAE = \frac{CAE}{TA} * 100 \quad (1)$$

Donde:

ICAE: Índice de Cantidad de Acciones Extraplanes.

CAE: Cantidad de Acciones Extraplanes.

TA: Total de Acciones

$$ICDNCP = \frac{APRDNC}{TAP} * 100 \quad (2)$$

Donde:

ICDNCP: Índice de Coincidencia del DNC y el Plan de Capacitación Aprobado

APRDNC: Cantidad de Acciones del Plan de Capacitación que responden al DNC.

TAP: Total de Acciones del Plan de Capacitación Aprobado.

$$CPC = \frac{AEP}{ACP} * 100 \quad (3)$$

Donde:

CPC: Cumplimiento del Plan de Capacitación Aprobado.

CEP: Acciones Ejecutadas según el Plan.

ACP: Acciones de Capacitación Planificadas

$$CPEI = \frac{CIEI}{TCI} * 100 \quad (4)$$

Donde:

CPEI: Índice de Cumplimiento del Plan de Capacitación con Entrenadores Internos

CIEI: Total de Cursos Impartidos por Entrenadores Internos.

TCI → Total de Cursos Impartidos

El análisis de los indicadores mencionados anteriormente para los años 2012 y 2013 se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3: Análisis de indicadores. Fuente: Elaboración propia**

Indicador	Tendencia	Objetivo	Año 2012	Año 2013
ICAE	0 %	Comprobar si el DNC y el Plan aprobado responden verdaderamente a las	47%	26.6%

		necesidades de la Organización.		
<b>ICDNCP</b>	100 %	Comprobar si para la confección del plan se tuvo en cuenta el DNC.	53%	47%
<b>CPC</b>	100 %	Valorar el cumplimiento de las acciones planificadas.	94%	88%
<b>CPEI</b>	En correspondencia con el tipo de capacitación	Valorar en que medida se logra aprovechar el potencial humano de la organización.	13%	35%

Como se puede observar en el comportamiento de los indicadores llama la atención los bajos valores de ICDNCP e ICAE, evidenciando una vez más las deficiencias existentes en el proceso de capacitación y desarrollo en la sucursal MCV Villa Clara. También se puede apreciar un bajo aprovechamiento del potencial humano interno de la organización a la hora de impartir los programas de capacitación lo cual provoca el reclamo de personal externo para estas actividades lo que complejiza y encarece la actividad.

Otra de las herramientas utilizadas fue la prueba de la organización que aprende, ver anexo 8. Esta fue aplicada a toda la población de trabajadores dentro de la sucursal. A continuación se muestra el resultado de la valoración de cada una de las afirmaciones por parte de la población encuestada y se hace énfasis en la opinión del personal técnico en los casos en los que no sea coincidente con el resto, puesto que éste constituye un ente importante para la presente investigación.

Afirmación 1: El 40% de los encuestados afirma que (a veces) siendo coincidente con la opinión del personal técnico.

Afirmación 2: El 47% de los técnicos piensa que (siempre) cuando alguien sale de la organización su conocimiento permanece.

Afirmación 3: El 33% de la población encuestada opina que (a veces), siendo esta idea apoyada por los técnicos.

Afirmación 4: El 53% de los encuestados piensa que de forma (frecuente) el conocimiento generado en las diferentes áreas de la empresa se pone a disposición de las demás.

Afirmación 5: El 57% de los encuestados opina que entre (frecuente) y (a veces) la organización reconoce y recompensa el conocimiento adquirido por los trabajadores. Por su parte el personal técnico piensa que solo (a veces).

Afirmación 6: El 40% de la población encuestada afirma que de forma (frecuente) la organización evalúa con sistematicidad las necesidades futuras de conocimiento. Por su parte el personal técnico piensa que (siempre).

Afirmación 7: El 40% de la población afirma que (a veces) la organización facilita la experimentación como un modo de aprender, mientras que el personal técnico opina que (rara vez).

Afirmación 8: El 60% de los encuestados opina que (a veces) la organización estimula las capacidades de adquirir y generar conocimiento mediante los procesos de aprendizaje de otras empresas, siendo esta forma de pensar coincidente con la del personal técnico.

Hasta este entonces han sido detectadas las principales insuficiencias existentes en la sucursal MCV Villa Clara referidas a la gestión de los recursos humanos y específicamente a la actividad de capacitación. En este caso se determinó como principal debilidad la existente en la etapa de determinación de las necesidades de aprendizaje, la cual es de extrema importancia pues constituye el punto de partida en un proceso de capacitación y determina además la calidad y eficiencia del mismo.

Por las razones tratadas anteriormente es que el próximo capítulo se dedica a la aplicación de un procedimiento que garantice la correcta determinación de estas necesidades en la sucursal.

## **2.4 Conclusiones parciales**

- 1- La empresa MCV Servicios S.A se ha visto inmersa en un proceso de reestructuración a partir del año 2011 que ha involucrado a la sucursal MCV Villa Clara.
- 2- Las herramientas y técnicas utilizadas para caracterizar la actividad de Recursos Humanos en la sucursal han evidenciado la existencia de determinadas insuficiencias en varios subsistemas de la actividad, resaltando

entre ellos los relacionados con la capacitación y desarrollo del personal y los estudios de organización del trabajo.

- 3- Dentro de los subsistemas afectados es de vital importancia resaltar el de capacitación y dentro de este la actividad de determinación de necesidades de aprendizaje, teniendo en cuenta la relevancia de la misma para la efectividad de dicho proceso.

### **CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje en la sucursal MCV S.A Villa Clara**

#### **3.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación del procedimiento propuesto por Brizuela, (2013) para la determinación de las necesidades de aprendizaje, teniendo en cuenta la marcada significación de esta actividad dentro del proceso de capacitación en las organizaciones. El mismo, se aplicará al personal técnico de la sucursal MCV Villa Clara, con el fin de solucionar las deficiencias detectadas.

#### **3.2 Procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje**

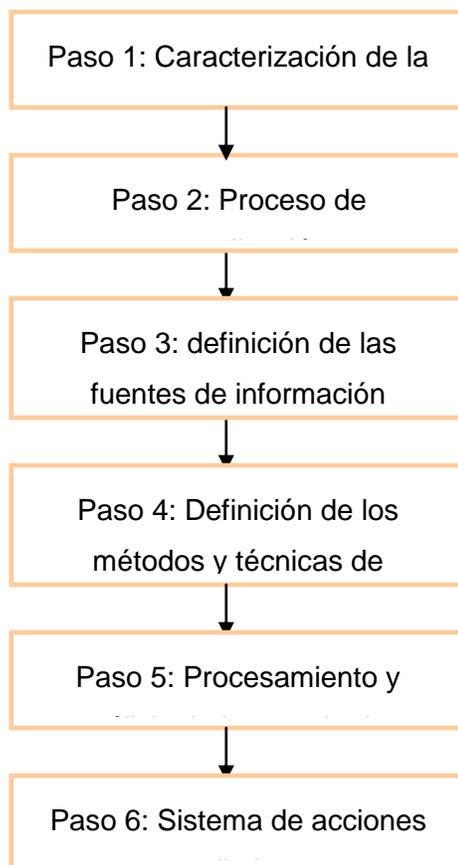
El procedimiento a aplicar se muestra en la figura 3.1. En el mismo se potencia dentro del proceso de capacitación la etapa de determinación de las necesidades de aprendizaje del recurso humano garantizando la eficiencia de esta actividad y la de la capacitación en general.

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de los pasos del procedimiento para su mayor entendimiento y comprensión.

##### **Paso 1: Caracterización de la empresa y su entorno.**

Este paso tiene gran importancia para el analista porque posibilita la familiarización con toda la información general de la empresa, que constituye el marco donde se desempeña el recurso humano a analizar. Esta caracterización de la entidad debe incluir su objeto social, misión, visión, objetivos de trabajo y elementos de la cultura organizacional como los valores compartidos. También se utilizarán en la caracterización la estructura organizativa, principales producciones que realiza, recursos humanos y caracterización de su personal técnico que en este caso juega un papel fundamental. (Brizuela, 2013)

En esta etapa se sugiere la utilización de la técnica de observación del accionar del recurso humano en su puesto y del entorno en que se desarrolla, así como la revisión documental, fundamentalmente la planeación estratégica de la empresa y experiencias de investigaciones anteriores, estructura organizativa, y todo documento existente en la empresa que contenga información relacionada con las necesidades de esta etapa.



**Figura 3.1:** Procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje.

**Fuente:** Brizuela, (2013).

Resultante de este paso, se podrán definir las prioridades dentro de los recursos humanos de la empresa, ya sea por área, subdirecciones, etc, así como por categoría ocupacional. (Brizuela, 2013).

**Paso 2: Proceso de mentalización.**

Este paso incluye dos momentos claves. Primeramente un momento de información e identificación en el que el objetivo principal es buscar la interiorización por parte del recurso humano, específicamente del personal técnico, de la esencia e importancia de la determinación de las necesidades de aprendizaje. Además se definen las etapas en las que se desarrolla esta actividad y las posibles técnicas a aplicar en cada una. En fin es un momento de transmitir conocimiento a los involucrados.

Luego un segundo momento es aquel en el que ya los involucrados se encuentran preparados y dispuestos a participar de forma activa y consciente en el proceso, teniendo en

cuenta la importante relación que existe entre la determinación de las necesidades de aprendizaje y la planificación de la capacitación y desarrollo del personal técnico en la sucursal.

Para llevar a cabo este paso se recomienda aplicar una técnica de dinámica grupal; (Hernández, 1990), se sugiere se aplique la tormenta de ideas en cualquiera de sus modalidades, aunque teniendo en cuenta los objetivos que se propone la etapa debe emplearse con buenos resultados la tormenta de ideas de tipo rueda libre. Tomado de Brizuela, (2013).

### **Paso 3: Definición de las fuentes de información.**

Este paso transita por los siguientes momentos:

1. Identificación de las áreas del conocimiento: se indaga sobre las materias en que se debe capacitar, tomando como base las materias propuestas en la estrategia para la preparación y superación de los recursos humanos.
2. Identificación de las fuentes de información por área del conocimiento: se refiere a la consulta y búsqueda de evidencias como son: evaluación del desempeño, diseño de cargos (profesiogramas, perfiles de competencia), actas de consejos de dirección, consulta a los participantes en el proceso, inventarios de personal, evaluaciones del potencial, planes de carrera etc.(Brizuela, 2013)

### **Paso 4: Definición de los métodos y técnicas de recopilación de información.**

En este momento del procedimiento se procede a la determinación de las técnicas y herramientas necesarias para recopilar información teniendo en cuenta la fuente de investigación a utilizar, el objetivo de uso y la categoría ocupacional a la que será aplicada.

Se consideran técnicas al conjunto de procedimientos y recursos útiles para la búsqueda de información. Para la realización de este paso se recomienda la aplicación de las siguientes:

- Entrevista
- Observación
- Técnica de tarjetas
- Encuesta
- Tormenta de ideas
- Revisión documental

### **Paso 5: Procesamiento y análisis de los resultados.**

En esta etapa se procesa y se analiza la información recopilada teniendo en cuenta las particularidades de cada técnica o herramienta utilizada y el fin de cada una. Además se combinan las informaciones para confirmar resultados o agregar nuevos aportes a la investigación.

#### **Paso 6: Sistema de acciones preliminar.**

En este paso, tomando como premisa el resumen de la determinación de las necesidades de aprendizaje que ilustra las necesidades que deben ser atendidas mediante la capacitación de manera sistemática, se proponen de manera preliminar las posibles acciones a acometer que tributen a la formación y desarrollo del personal técnico en la sucursal MCV Villa Clara.

Se especifica “preliminar” pues como ya se expuso con anterioridad en el capítulo 1 de la presente investigación, la determinación de necesidades de aprendizaje o capacitación es solo la primera etapa de varias que conforman un proceso de formación que culmina con la retroalimentación del mismo. Se recomienda entonces solo abordar estas acciones como cierre de este procedimiento según las áreas o temáticas del conocimiento detectadas como necesidad, proponiéndose las formas en que pudieran ser satisfechas, en términos de cursos, talleres, seminarios, auto preparación, diplomados, especialidades, maestrías etc.

### **3.3 Análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento**

En este epígrafe se hace un análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del procedimiento expuesto anteriormente. Para ello se tendrá en cuenta el orden de pasos que plantea el mismo.

#### **Paso 1: Caracterización de la empresa y su entorno.**

El presente paso se encuentra desarrollado en los epígrafes 2.2, 2.3 y 2.3.1 del capítulo 2 de la presente investigación. La información recopilada, mediante el empleo de diversos métodos y técnicas, evidenció la necesidad de mejorar, dentro del proceso de capacitación, la etapa de determinación de las necesidades de aprendizaje, específicamente del personal técnico. En la sucursal MCV V.C la población a estudiar estuvo formada por el personal técnico, que resume los cargos que se muestran en la tabla 3.1.

De esta forma se garantiza la correspondencia con las indicaciones del expediente de perfeccionamiento empresarial, (2011) y con el criterio de medida 2.3 del objetivo estratégico 2 que se refiere al logro de un uso eficiente del capital humano a partir de la

implementación del perfeccionamiento empresarial para la proyección estratégica 2011 – 2016 de la empresa MCV Servicios S.A.

**Tabla 3.1: Relación de cargos por departamento, del personal técnico en la sucursal MCV V.C. Fuente: Elaboración propia**

Departamento	Cargos
Recursos Humanos	Especialista B en GRH
Informática	Especialista C en Ciencias Informáticas
Economía	Especialista B en Gestión Económica
	Especialista C en Gestión Económica
	Contador C
Comercial	Especialista B en Gestión Comercial
	Especialista C en Gestión Comercial
	Técnico en Gestión Comercial (facturación)
	Técnico en Gestión Comercial (almacén)
Transporte Automotor	Especialista A del Transporte Automotor
	Especialista B del Transporte Automotor

En la tabla 3.2 se muestra la relación numérica del personal técnico por cargos según el departamento al que pertenecen.

**Tabla 3.2: Relación del número de técnicos por cargos, según departamentos. Fuente: Elaboración propia**

Departamento	Cargos	Cantidad de técnicos por cargo
Recursos	Especialista B en GRH	1

<b>Humanos</b>		
<b>Informática</b>	Especialista C en Ciencias Informáticas	<b>2</b>
	Especialista B en Gestión Económica	<b>1</b>
<b>Economía</b>	Especialista C en Gestión Económica	<b>1</b>
	Contador C	<b>1</b>
	Especialista B en Gestión Comercial	<b>1</b>
	Especialista C en Gestión Comercial	<b>2</b>
<b>Comercial</b>	Técnico en Gestión Comercial (Facturación)	<b>1</b>
	Técnico en Gestión Comercial (Almacén)	<b>2</b>
	Especialista A en Transporte Automotor	<b>2</b>
<b>Transporte Automotor</b>	Especialista B en Transporte Automotor	<b>6</b>
<b>Total de Técnicos</b>		<b>20</b>

### Paso 2: Proceso de mentalización

Para la realización del presente paso se estableció un contacto directo con el personal técnico de la sucursal, de previo acuerdo con la máxima dirección de la empresa.

En el momento de información e identificación se realizó una tormenta de ideas que permitió arribar de forma colectiva a la definición de la determinación de las necesidades de aprendizaje, haciendo uso de la experiencia y conocimientos del personal técnico. De igual forma se identificaron las etapas por las que transita el proceso de capacitación, haciendo énfasis en esta primera e importante etapa donde se identifican las necesidades de

aprendizaje, persiguiendo con esto evidenciar la realidad vivida en la sucursal en los últimos años.

Además se debatieron las principales técnicas y herramientas que pudieran ser utilizadas para determinar las necesidades de aprendizaje y se insistió en la importancia de garantizar la calidad de dicha etapa para obtener un eficiente proceso de capacitación, con el fin de lograr que los recursos monetarios destinados a estas actividades siempre sean vistos como una inversión y no como un gasto innecesario o un capital mal gastado.

Para concluir este paso se discutió en el grupo el importante papel que juega el personal técnico dentro del proceso de capacitación y específicamente en su primera etapa, tanto a la hora de ser capacitados como en toda la planeación y preparación de dicho proceso. Esta discusión evidenció la comprensión del tema tratado y además la disposición del personal técnico de la sucursal para participar en el desarrollo de las actividades que incluye el proceso.

### **Paso 3: Definición de las fuentes de información**

Este paso incluye dos momentos determinantes que incluyen la determinación de las áreas del conocimiento y además las posibles fuentes de información a utilizar en dependencia de cada una de las áreas determinadas. Los resultados obtenidos en cada uno de los pasos se muestran a continuación:

#### 1- Identificación de las áreas del conocimiento:

En este primer momento a través de una entrevista realizada a la especialista en Recursos Humanos de la sucursal MCV V.C se determinó que las materias o áreas del conocimiento en las que el personal técnico debe estar preparado son las siguientes:

- Técnica profesional
- Económica
- Dirección
- Defensa

#### 2- Identificación de las posibles fuentes de información:

En este momento se identifican las fuentes de información a consultar en dependencia de las áreas del conocimiento determinadas. La información en este caso se encuentra en la tabla 3.2

**Tabla 3.2: Fuentes de información a utilizar según área del conocimiento determinada.**

**Fuente: Elaboración propia**

Área del conocimiento	Fuentes de información a consultar
<b>Técnica profesional</b>	Perfiles de cargo Perfiles de competencias Evaluación del desempeño Personal técnico que se estudia Jefe inmediato superior.
<b>Económica</b>	Resultados económicos de su área de trabajo Perfiles de cargos Perfiles de competencia.
<b>Dirección</b>	Comportamiento de la reserva (cuando está en funciones) Perfiles de cargos Perfiles de competencia Evaluación del desempeño Personal técnico que se estudia Jefe inmediato superior Evaluación del potencial.
<b>Defensa</b>	Plan de tiempo de guerra y contra desastres naturales Resultados de inspecciones Comportamiento del técnico que se estudia.

**Paso 4: Definición de los métodos y técnicas de recopilación de información**

En la tabla 3.3 se muestran las herramientas empleadas teniendo en cuenta la fuente de información definida según área del conocimiento y además se plantea el objetivo de su uso.

**Tabla 3.3: Técnicas a utilizar según fuente de información definida. Fuente: elaboración propia**

Fuente de información	Técnica a utilizar	Objetivo
<b>Perfiles de cargos</b>	Revisión documental	Analizar las funciones, tareas, responsabilidades y requerimientos que exige cada cargo analizado.
<b>Perfiles de competencia</b>	Revisión documental	Analizar las competencias que requiere el cargo y los diferentes niveles de exigencia.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Revisión documental	Analizar las debilidades y fortalezas presentadas por el objeto de estudio en los diferentes períodos de evaluación, teniendo en cuenta las funciones, tareas, responsabilidades y competencias definidas.
<b>Inventario de personal</b>	Revisión documental	Conocer las características del objeto de estudio en cuanto a formación, experiencia, conocimientos, etc
<b>Personal técnico que se estudia</b>	Entrevista	Conocer por criterios propios las debilidades que poseen y que requieren capacitación.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Entrevista	Conocer la opinión de las debilidades que presentan los subordinados que necesiten ser capacitadas.
<b>Resultados económicos</b>	Revisión documental	Analizar resultados económicos desfavorables que pudiesen ser el resultado de una deficiente preparación.
<b>Comportamiento del reserva</b>	Observación	Conocer el desempeño del objeto de estudio ante determinadas situaciones.
<b>Plan de tiempo de</b>	Revisión	Definir los aspectos relacionados con la

<b>guerra y contra desastres naturales</b>	documental	preparación para la defensa y contra desastres naturales que requieren del conocimiento del personal técnico.
--	------------	---

**Paso 5: Procesamiento y análisis de los resultados**

Después de haber determinado el personal técnico como objeto de estudio y tener identificadas las técnicas y herramientas a utilizar para la explotación de las fuentes de información disponibles, se lleva a cabo el procesamiento y análisis de los resultados de la investigación.

Es de gran importancia aclarar que debido a la significativa cantidad de personas a analizar (técnicos), a la variedad de cargos que ocupan y para evitar resultados engorrosos y repetitivos, se analizan las informaciones de manera personalizada e individual, teniendo en cuenta el cargo, pero los resultados se muestran de forma general según los grupos de cargos que incluye cada departamento funcional dentro de la sucursal.

Para el análisis del inventario de personal se utilizó el modelo que se muestra en el anexo 9, el cual permitió determinar la situación existente en cada departamento.

En el caso del Departamento de Recursos Humanos, solo está integrado por el cargo de Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos y teniendo en cuenta el análisis realizado se puede decir que el personal técnico estudiado posee las titulaciones requeridas del nivel exigido, desempeñándose en el cargo por un período entre 5 y hasta 10 años y obtuvo evaluación de muy favorable en el último año. A pesar de esto vale mencionar que en el período analizado no ha obtenido titulaciones a niveles de postgrados, maestrías o doctorados.

En el Departamento de Informática y como Especialista C en Ciencias Informáticas se desempeñan 2 técnicos que poseen titulaciones del nivel exigido, entre 2 y 10 años de experiencia en el cargo y un desempeño laboral muy favorable, aunque hasta el momento no han obtenido titulaciones a niveles de postgrados, maestrías o doctorados.

El Departamento de Economía en la sucursal está formado por los cargos de Especialista B y C en Gestión Económica y el Contador C que incluyen a un total de 3 técnicos todos con las debidas titulaciones del nivel exigido, entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo y evaluaciones de muy favorable en el último año. Además es válido destacar que 2 de ellos ostentan el título de Máster en Contabilidad y en Negocios.

El Departamento Comercial incluye los cargos de Especialista B y C en Gestión Comercial y el de Técnico en Gestión Comercial para facturación y almacén, agrupando un total de 6 trabajadores. Como resultado del análisis realizado se puede apreciar que el 100% de ellos poseen títulos del nivel exigido, entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo y evaluaciones laborales de muy favorables en el último año. A pesar de ello es importante destacar que ninguno de los analizados posee titulaciones a niveles de postgrados, maestrías o doctorados.

Por su parte el Departamento de Transporte Automotor incluye los cargos de Especialista A en Transporte Automotor, implementado recientemente a raíz del proceso de reestructuración y el de Especialista B en Transporte Automotor, integrados por un total de 8 técnicos. Del análisis realizado en este departamento se pudo apreciar que todos sus miembros poseen los títulos del nivel exigido por el cargo. El 63% de ellos tiene entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo, mientras que el otro 37% tiene entre 2 y 5 años. Es importante destacar que el 100% posee evaluaciones de desempeño laboral muy favorable aunque ninguno ostenta titulaciones a niveles de postgrados, maestrías o doctorados.

A modo de resumen, del análisis realizado con el inventario de personal para el caso de los técnicos en la sucursal MCV S.A Villa Clara, se puede concluir que aunque todos los involucrados responden adecuadamente a las titulaciones exigidas por el cargo es muy llamativo que solo el 10% de ellos ostenta títulos a nivel de postgrados, lo que evidencia una escasa superación.

Además se llevó a cabo el análisis de los perfiles de cargo por competencias y de las evaluaciones del desempeño según los modelos que aparecen en los anexos 10 y 11 respectivamente, del personal técnico en la sucursal MCV S.A Villa Clara, con el objetivo de determinar y comparar el estado deseado o exigido por los diferentes cargos y el estado real determinado por el comportamiento individual de los involucrados, para así identificar las brechas existentes en materia de aprendizaje entre los estados anteriormente mencionados. De igual manera los resultados se muestran resumidos por departamentos o grupos de cargos.

En el Departamento de Recursos Humanos se pudo detectar la necesidad existente de cubrir lagunas en el conocimiento en cuanto a temas como:

- Actualización de los Recursos Humanos
- Entrenamiento en el Sistema ASSES
- Disciplina tecnológica de Mercedes Benz

En el caso del Departamento de Informática es necesario suplir las brechas que quedan en cuanto a:

- Ciencias Informáticas en general
- Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz.

En el Departamento de Economía se detectaron como principales brechas existentes en el conocimiento, las relacionadas con los temas de:

- Control Interno
- Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz
- Sistema de informatización ASSETS

En el Departamento Comercial los principales vacíos en el conocimiento se encuentran en los temas de:

- Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz
- Administración de inventarios
- Marketing de los servicios

En el caso del Departamento Transporte Automotor las brechas determinadas se refieren a los temas de:

- Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz
- Sistemas ASP, EPC / WISS

Las entrevistas realizadas a la población de técnicos en su totalidad, anexo 12, permitieron reafirmar y corroborar las necesidades de aprendizaje detectadas por las herramientas aplicadas con anterioridad. Además evidenciaron la existencia de otras aun no detectadas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

En el Departamento de Recursos Humanos las principales necesidades determinadas están referidas a:

- Cambios Legislativos en la Gestión de Recursos Humanos, así como la nueva legislación en vigor.

En el Departamento de Economía se hace necesario profundizar en los temas de:

- Ofimática
- Administración Financiera Empresarial
- Contabilidad de Costos

- Precios

En el caso del Departamento Comercial las principales necesidades determinadas giran alrededor de temas tales como:

- Contratación
- Marketing de los servicios
- Ventas
- Almacenes

En el Departamento de Informática los temas en los cuales se necesita trabajar son los siguientes:

- Programación Web
- Bases de Datos
- Administración de Redes

En el Departamento de Transporte Automotor las principales necesidades de aprendizaje detectadas se centran en temas tales como:

- La comunicación en los servicios
- Familiarización con los nuevos modelos de la marca Mercedes Benz y las marcas que se agregan al objeto social de la empresa.

También fue aplicada, al personal técnico responsable de cada departamento, una herramienta para la evaluación del potencial en desarrollo, anexo 12. Para el análisis de la misma se utilizó el procedimiento para el cálculo del Índice de Capacidad de Potencial en Desarrollo (ICPD). La escala para la evaluación de los resultados se muestra en el anexo 13. Las conclusiones de la aplicación de esta herramienta se observan en la tabla 3.4:

**Tabla 3.4: Evaluación del ICPD según departamento. Fuente: Elaboración propia**

Clasificación	Departamento	Cantidad de técnicos
Personal estable	Recursos Humanos	1
Personal estancado	Informática	2
Personal estancado	Economía	3
Personal estancado	Comercial	6

<b>Personal estable</b>	Transporte Automotor	8
-------------------------	----------------------	---

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la aplicación de esta herramienta se aprecia que el 55% del personal técnico de la sucursal se encuentra en una clasificación de estancado lo cual no es favorable para el logro de un desempeño competente y evidencia la baja capacidad de potencial en desarrollo del recurso humano (personal técnico) en la sucursal.

Luego del análisis realizado, quedan detectadas las principales necesidades de aprendizaje del personal técnico en la sucursal MCV S.A Villa Clara. En la tabla 3.5 se muestran las temáticas que abarcan dichas necesidades, así como los cargos del personal que las presenta, según departamento al que pertenece.

**Tabla 3.5: Temáticas de las necesidades de aprendizaje del personal técnico en la sucursal MCV S.A Villa Clara, según cargo y departamento. Fuente: Elaboración propia**

Temáticas	Cargo	Departamento
<b>Cambios legislativos en la Gestión de RR. HH.</b>		
<b>Nueva legislación</b>	Especialista B en GRH	Recursos Humanos
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>		
<b>Entrenamiento en el sistema ASSETS</b>		
<b>Ofimática</b>	Especialista B en	
<b>Administración financiera empresarial</b>	Gestión Económica	
<b>Contabilidad de costos</b>	Especialista C en	Economía
<b>Precios</b>	Gestión Económica	
<b>Control Interno</b>	Contador C	
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>		

<b>Entrenamiento en el sistema ASSETS</b>	
<b>Contratación</b>	Técnico en Gestión
<b>Marketing de los servicios</b>	Comercial (Facturación) Comercial
<b>Ventas</b>	Técnico en Gestión
<b>Almacenes</b>	Comercial (Almacén)
<b>Administración de inventarios</b>	
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	
<b>Programación Web</b>	Especialista C en
<b>Bases de datos</b>	Ciencias Informáticas Informática
<b>Administración de redes</b>	
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Especialista A en
	Transporte Automotor Transporte
<b>La comunicación en los servicios</b>	Especialista B en Automotor
<b>Familiarización con los nuevos modelos de la marca y las demás marcas que se unen a ésta.</b>	Transporte Automotor
<b>Entrenamiento en los sistemas ASP, EPC / WISS</b>	

**Paso 6: Sistema de acciones preliminar**

Una vez determinadas las necesidades de aprendizaje del personal técnico en la sucursal, solo resta la realización del último paso del procedimiento, el cual es el antecesor de la etapa de planeación del proceso de capacitación, que no es objeto de estudio de la presente investigación. En la tabla 3.6 se resume la propuesta preliminar de las formas de capacitación, a partir de las temáticas que abarcaron las necesidades de aprendizaje detectadas.

**Tabla 3.6: Propuesta preliminar de acciones de capacitación. Fuente: Elaboración propia**

Temática	Forma de capacitación	Dirigido a	Depto
<b>Cambios legislativos en la Gestión de RR. HH.</b>	Seminario		
<b>Nueva legislación</b>	Seminario	Especialista B en GRH	Recursos Humanos
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Autopreparación		
<b>Entrenamiento en el sistema ASSETS</b>	Entrenamiento		
<b>Ofimática</b>	Curso		
<b>Administración financiera empresarial</b>	Maestría o Diplomado		
<b>Contabilidad de costos</b>	Curso	Especialista B en Gestión Económica	

<b>Precios</b>	Curso	Especialista C en Gestión Económica	Economía
<b>Control Interno</b>	Curso, Autopreparación	Contador C	
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Autopreparación		
<b>Entrenamiento en el sistema ASSETS</b>	Entrenamiento		
<b>Contratación</b>	Curso, Autopreparación		
<b>Marketing de los servicios</b>	Curso, Autopreparación	Técnico en Gestión Comercial (Facturación)	
<b>Ventas</b>	Curso, Autopreparación		
<b>Almacenes</b>	Curso, Autopreparación		
<b>Administración de inventarios</b>	Curso, Autopreparación	Técnico en Gestión Comercial (Almacén)	Comercial
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Seminario		

<b>Programación Web</b>	Curso		
<b>Bases de datos</b>	Curso		
<b>Administración de Redes</b>	Curso	Especialista C en Ciencias Informáticas	Informática
<b>Disciplina tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Autopreparación		
<b>La comunicación en los servicios</b>	Curso		
<b>Familiarización con los nuevos modelos de la marca y las demás marcas que se unen a ésta.</b>	Autopreparación	Especialista A en Transporte Automotor  Especialista B en Transporte Automotor	Transporte Automotor
<b>Entrenamiento en los sistemas ASP, EPC / WISS</b>	Entrenamiento		
<b>Disciplina Tecnológica de la marca Mercedes Benz</b>	Seminario		

Como resultado de la aplicación del procedimiento la sucursal cuenta con un enfoque mas objetivo de las necesidades de capacitación del personal técnico en correspondencia con

las condiciones técnico-organizativas imperantes en la misma. A partir de este resultado la dirección de la sucursal debe planear todo lo que resta del proceso de capacitación en un cronograma hasta el 2016 siendo consecuente con la estrategia definida por la empresa MCV Servicios S.A hasta esa fecha.

Escriba su texto aquí.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

La realización del presente capítulo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- El procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje de los recursos humanos aplicado, constituye una herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de esta etapa dentro del proceso de capacitación ya que responde a la solución del problema a resolver planteado.
- 2- La aplicación del procedimiento anteriormente mencionado al caso del personal técnico en la sucursal MCV S.A Villa Clara, permitió detectar un conjunto de necesidades de aprendizaje agrupadas por temáticas como resultado del uso integrado de varias técnicas y herramientas de recopilación de información.
- 3- Como resultado de la aplicación del procedimiento se propone un sistema preliminar de acciones que permite satisfacer las necesidades de aprendizaje detectadas y que constituye la antesala para la planeación del proceso de capacitación en la sucursal.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones generales

La realización de la presente investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

- 1- No cabe dudas que la Gestión de Recursos Humanos debe tratarse como un sistema integrado, donde la actividad, sistema o subsistema como suelen llamarle los diferentes autores, de capacitación y desarrollo del personal juega un papel preponderante en el logro de la competitividad empresarial.
- 2- El uso integrado de diferentes técnicas y herramientas de recopilación de información posibilitó la caracterización de la actividad de Gestión de Recursos Humanos en la sucursal MCV S.A Villa Clara, evidenciándose la existencia de insuficiencias en varios subsistemas de la actividad, donde se destaca el de capacitación y desarrollo, específicamente la etapa de determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, demostrándose la existencia de un problema a resolver.
- 3- El procedimiento aplicado para la determinación de las necesidades de aprendizaje de los recursos humanos, constituye una herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de esta etapa dentro del proceso de capacitación y desarrollo y su aplicación al caso particular del personal técnico en la sucursal MCV S.A Villa Clara, permitió detectar las necesidades de aprendizaje de los mismos y proponer un sistema preliminar de acciones que contribuya a la satisfacción de éstas, dando solución al problema planteado.

## **Recomendaciones**

Después de realizada la presente investigación se recomienda:

- 1- Tener en cuenta las necesidades de aprendizaje determinadas al personal técnico de la sucursal y el sistema preliminar de acciones propuesto, para contribuir a la calidad de la planeación del proceso de capacitación en general.
- 2- Extender el estudio realizado al resto del personal de la sucursal, en este caso al personal directo al servicio, para elevar la efectividad de todo el proceso capacitante en la sucursal.
- 3- Teniendo en cuenta la importancia que tiene la determinación de las necesidades de aprendizaje en cualquier proceso de capacitación, se extienda la experiencia de esta investigación a las demás sucursales de la empresa MCV Servicios S.A.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1- Aguilera, A. (2002): Monografía en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Central de las Villas. Cuba.
- 2- Almaguer, L M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín.
- 3- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias. Ed. Granica. Buenos Aires.
- 4- Arzola, M. (2009): Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos, disponible en el sitio. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>. México. Consultado en febrero 2013.
- 5- Ayala, V. (2006): Capacitación de Personal. Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos, disponible en El Prisma. Perú. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursos-humanos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos-humanos). Consultado en febrero, 2014.
- 6- Batista, Vecino y Rodríguez, (2007): Capacitación de los RRHH en las universidades cubanas. Cuba. Isla de la Juventud. Disponible en monografias.com. <http://www.monografias.com/trabajos55/capacitacion-rr-hh/capacitacion-rr-hh.shtml>. Consultado en febrero, 2014.
- 7- Bauzá, E. (2006) Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior. / Enrique Marañón Rodríguez. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas).\_Centro de Estudios de Estudios de Educación Superior Manuel F. Gran.\_Universidad de Oriente.
- 8- Borges, J.C (2010) Propuesta de acciones capacitantes para la preparación de los gestores de la actividad académica internacional en la UCM V.C. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. UCLV.
- 9- Brizuela, J. A. (2013). "Procedimiento para la determinación de las necesidades de aprendizaje. Aplicación en la sucursal Motor Corporation Vehicle (MCV), Villa Clara." Tesis en opción al título académico de Master en Dirección.
- 10- Castro, F. (2005).Discurso Pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto de la 1ra Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, Cuba. Publicado en el Periódico Juventud Rebelde, del 2 de julio de 2005.

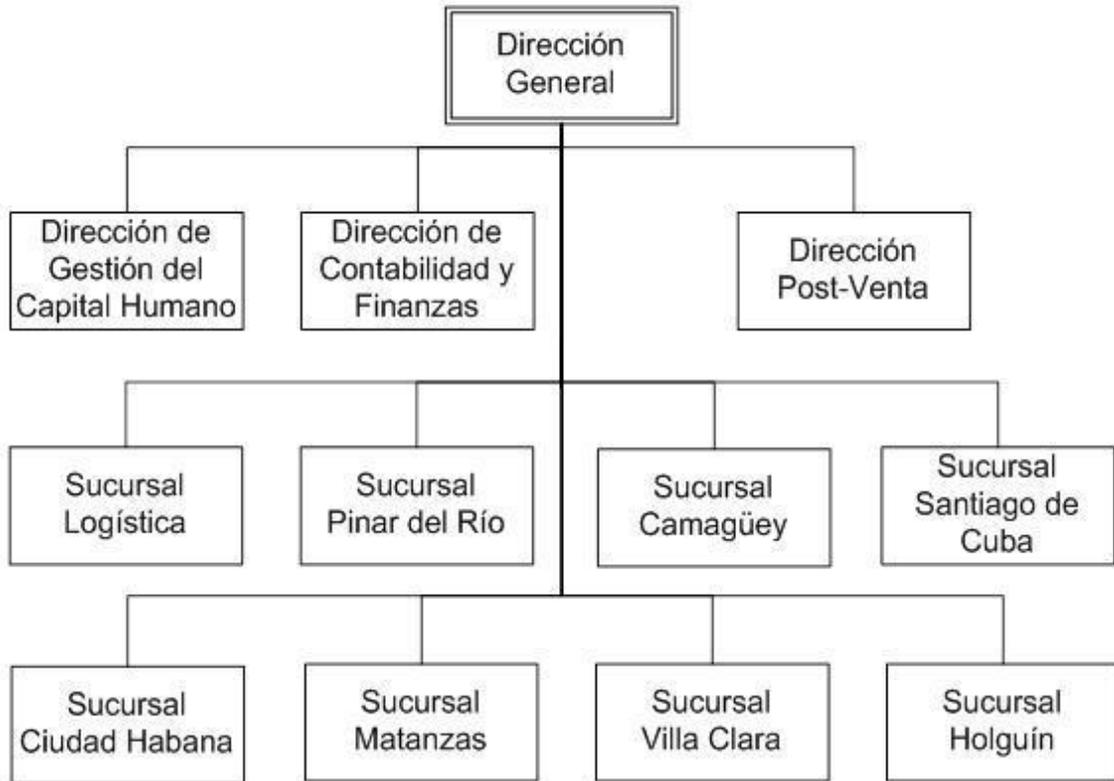
- 11- Chiavenato, I (1994): Administración de recursos humanos, 5ta Ed. McGraw-Hill. México.
- 12- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw - Hill Interamericana S.A.
- 13- Colectivo de autores (2009): Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en el Sistema Nacional de Salud. "Manual del Capacitador". Ed Ciencias Médicas. Cuba. La Habana.
- 14- Cuestas, A. (2010). "Tecnología de gestión de recursos humanos", Ciudad de la Habana, Tercera edición, Ed. Félix Varela, 2010.
- 15- Cuesta, A. (2005). "Tecnología de gestión de recursos humanos", Segunda Edición Revisada y Ampliada, Ed. Academia, 2005.
- 16- Delgado, A. M. (2007). Procedimiento general para el diseño, la implementación, la evaluación y el control del subsistema de formación por competencia para la implantación del sistema de gestión de la calidad del grupo logística ETECSA Villa Clara. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Negocios. Universidad Central de las Villas.
- 17- Estrada y Bosch (2003): Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones, disponible en el sitio <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>. Consultado en febrero 2014.
- 18- Feitó, 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 Máster en GRH. Habana. Cuba.
- 19- Fernández, A. (2006). Procedimiento para determinar necesidades de aprendizaje en la Empresa Provincial Alimenticia. Grupo de estudios de Técnicas de Dirección: Centro Universitario Las Tunas.
- 20- García, F. y Morell, M. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
- 21- Gómez, L. (2012). Procedimiento para la implementación de un sistema de actividades de participación de los trabajadores en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos.

- 22- Harper & Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, España: Ed. La Gaceta de los negocios.
- 23- Helberth, (2007): Importancia de la capacitación, disponible en [wikilerning.com](http://wikilerning.com).  
Disponible en el sitio  
[http://www.wikilerning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-4](http://www.wikilerning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-4). Consultado en febrero, 2014.
- 24- Hernández, E. (1990). Métodos de solución de problemas. CETED. UH. Habana.
- 25- <http://www.monografias.com/trabajos/epistemologia2/epistemologia2.shtml>. Consultado en febrero, 2014.
- 26- <http://www.monografias.com/trabajos12/rentypro/rentypro.shtml>. Consultado en febrero, 2014.
- 27- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz (1987): Elementos de administración. 5ta Ed. McGraw Hill, México.
- 28- Mejías, S y Aguilera, A (1999): Memorias de Gestión de Recursos Humanos, Maestría en Ingeniería Industrial, Universidad Central Las Villas. Cuba.
- 29- Mendoza, A. (1986). Manual para la determinación de necesidades de capacitación. México: Editorial Trillas.
- 30- Monteagudo, K. (2008): Procedimiento para la Formación de los Dirigentes de Base de la UJC en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Tesis en opción al título académico de máster en Dirección. UCLV.
- 31- Morales, A (2009): Una Alternativa de Modelo Cubano de Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Cuba. La Habana, disponible en [www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/032003/Art060303doc](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art060303doc).
- 32- Moreno, Ángel et al. (2003, enero – junio). “Evaluación del impacto de la formación de los directivos en las instalaciones turísticas”. Revista Apuntes. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. pp 27-35.
- 33- Muñoz, R. (2001). “Gestión del conocimiento. Vías para el desarrollo empresarial”. Editorial SPJAE. La Habana.
- 34- NC 3001 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. ONN.
- 35- NC 3000 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. ONN.
- 36- Pinto, R (1997): Diseño de Planes y Programas de Capacitación, disponible en el sitio

- [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p8.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p8.htm). México. Consultado en febrero, 2014.
- 37- Rodríguez, E. M (2011). Procedimiento para la evaluación del proceso de capacitación y desarrollo en la Dirección Territorial de ETECSA Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Gestión de Recursos Humanos.
- 38- Sánchez, M. (2005). "Contribución de las mujeres al desarrollo local: el impacto de la capacitación técnica en mujeres del Municipio de El Alto". Ed. CEUS Producciones.
- 39- Senge, A. (1998). "La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Ediciones Granica. Barcelona.
- 40- Stoner, J (1989): Administración, 5ta Edición. Ed. MINES. Cuba. La Habana.
- 41- Strategor (1995) Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de la empresa. Barcelona. Editorial MASSON SA.
- 42- Valle, E. (1989). Conferencia para el curso "Entrenador de entrenadores". Ediciones CETED. La Habana.
- 43- Vecino. J. M (2008): Ideas para diseñar e implementar un plan orientado al desarrollo de competencias y capacitación en la organización, disponible en el [sitio   
 http://www.degerencia.com/articulo/ideas\\_para\\_un\\_plande\\_desarrollo\\_de\\_competencias.html](http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plande_desarrollo_de_competencias.html). Consultado en febrero 2014.
- 44- Vidal. L. M (2009): Modelo educativo para la formación de recursos humanos de la salud pública cubana en la gestión de información en salud, disponible en <http://scielo.sld.cu>. Consultado en febrero 2014
- 45- Werther, W. B. & K. Davis. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: Ed. Mc Graw Hill.

## ANEXOS

## Anexo I Estructura organizativa. Empresa MCV Servicios. SA

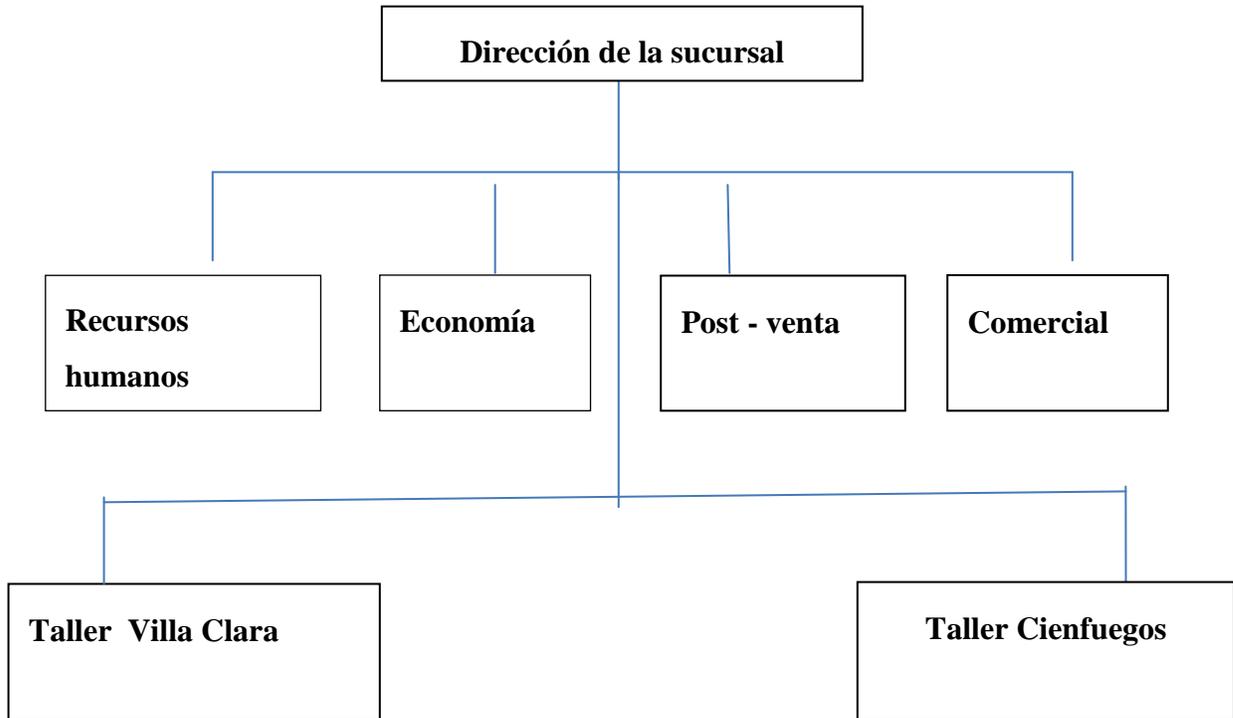


## **Anexo II Funciones del área de Recursos Humanos**

1. Diseñar e implantar las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
2. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la Empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
3. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
4. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
5. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
6. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
7. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
8. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
9. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el consejo de dirección.
10. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
11. Controlar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
12. Elaborar de conjunto con el sección sindical, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.

13. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
14. Determinar de conjunto con la sección sindical, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
15. Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.
16. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
17. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
18. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
19. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
20. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
21. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
22. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
23. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
24. Evaluar mensualmente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
25. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.

26. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
27. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
28. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
29. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
30. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
31. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.
32. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
33. Controlar que en la empresa se elaboren las normas de trabajo asociadas a su actividad.
34. Elaborar, aplicar y controlar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
35. Controlar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
36. Diseñar y controlar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
37. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la sección sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.

**Anexo III Estructura organizativa. Sucursal MCV Villa Clara**

**Anexo IV Herramienta para caracterizar la actividad de GRH en la organización.  
Tomando como referencia la NC 3000. Fuente: Brizuela, (2013)**

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 quedan claros sus deberes y derechos.

**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.

**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 decisiones 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.

**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.

**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 relación 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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

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 V Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano.**

Adaptado de Cuesta, (2005)

Código	Tema/área de auditoria	si	no
1.0	<p><b>1,0 Análisis del puesto de trabajo</b></p> <p>1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo?</p> <p>1.5 ¿Con que fin se emplean los análisis de puesto de trabajo?</p> <p>1.5.1 ¿Dotación de personal?.</p> <p>1.5.2 ¿Evaluación del rendimiento?</p> <p>1.5.3 ¿Formación?</p> <p>1.5.4 ¿Planificación de la carrera profesional?</p> <p>1.5.5 ¿Promoción?</p> <p>1.5.6 ¿Retribución?</p> <p>1.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?</p>		
2.0	<p><b>2,0 Planificación de los recursos humanos</b></p> <p>2.1 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a;</p> <p>2.1.1 la necesidad de recursos humanos en conjunto?</p> <p>2.1.2 la sustitución del personal existente?</p> <p>2.1.3 los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?</p> <p>2.2 ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?</p>		
3.0	<p><b>3,0 Reclutamiento</b></p> <p>3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados?</p> <p>3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los</p>		

	<p>empleados?</p> <p>3.2.1 Oficinas de empleo.</p> <p>3.2.2 Medios de comunicación (prensa, radio).</p> <p>3.2.3 Recomendaciones de los empleados.</p> <p>3.2.4 Empresas de cazatalentos.</p> <p>3.3 ¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento?</p> <p>3.4 ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento?</p> <p>3.5 ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?</p> <p>3.6 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?</p>		
4.0	<p><b>4,0 Selección</b></p> <p>4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?</p> <p>4.2 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?</p> <p>4.3 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?</p> <p>4.4 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?</p> <p>4.5 ¿Se forma a los entrevistadores?</p> <p>4.6 ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?</p> <p>4.7 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?</p> <p>4.8 ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?</p>		
5.0	<p><b>5,0 Orientación y ubicación</b></p> <p>5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?</p> <p>5.2 ¿Incluye la información básica:</p> <p>5.2.1 información sobre la empresa?</p> <p>5.2.2 la estructura u organigrama de la</p>		

	<p>organización?</p> <p>5.2.3 el contrato individual o el acuerdo colectivo?</p> <p>5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?</p> <p>5.4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?</p> <p>5.5 ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?</p>		
6.0	<p><b>6,0 Retribución directa</b></p> <p>6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento:</p> <p>6.3.1 individual?</p> <p>6.3.2 de grupo?</p> <p>6.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución?</p> <p>6.4.1 ¿Inequidad interna?</p> <p>6.4.2 ¿Inequidad externa?</p>		
7.0	<p><b>7,0 Retribución indirecta</b></p> <p>7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?</p> <p>7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?</p> <p>7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?</p>		
8.0	<p><b>8,0 Evaluación del rendimiento</b></p> <p>8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?</p> <p>8.2 ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en;</p> <p>8.2.1 rasgos de personalidad?</p>		

	<p>8.2.2 comportamientos reales?</p> <p>8.2.3 resultados?</p> <p>8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?</p> <p>8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a;</p> <p>8.4.1 los gerentes?</p> <p>8.4.2 los empleados?</p> <p>8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?</p> <p>8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?</p>		
9.0	<p><b>9,0 Formación y perfeccionamiento</b></p> <p>9.1 ¿Existen programas de formación;</p> <p>9.1.1 para gerentes?</p> <p>9.1.2 para profesionales?</p> <p>9.1.3 para trabajadores?</p> <p>9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?</p> <p>9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?</p> <p>9.4 La formación se imparte fundamentalmente;</p> <p>9.4.1 por formadores internos.</p> <p>9.4.2 por formadores externos.</p> <p>9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente;</p> <p>9.5.1 en el puesto de trabajo.</p> <p>9.5.2 fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo</p> <p>9.5.3 fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo.</p> <p>9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación;</p> <p>9.6.1 durante la formación?</p> <p>9.6.2 en el puesto de trabajo?</p> <p>9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?</p>		

10.0	<p><b>10,0 Gestión y planificación de la carrera profesional</b></p> <p>10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para;</p> <p>10.1.1 gerentes?</p> <p>10.1.2 empleados profesionales y especializados?</p> <p>10.1.3 empleados semicualificados?</p> <p>10.2 ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?</p> <p>10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?</p>		
11.0	<p><b>11,0 Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad</b></p> <p>11.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?</p> <p>11.2 ¿Existen programas de;</p> <p>11.2.1 ampliación del puesto de trabajo?</p> <p>11.2.2 enriquecimiento del puesto de trabajo?</p> <p>11.2.3 círculos de calidad?</p> <p>11.2.4 gestión de calidad total?</p> <p>11.3 ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?</p>		
13.0	<p><b>13,0 Relaciones laborales</b></p> <p>13.1 ¿Existen políticas definidas respecto de;</p> <p>13.1.1 quejas de los empleados?</p> <p>13.1.2 actuaciones disciplinarias?</p> <p>13.1.3 despidos?</p> <p>13.2 ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales?</p> <p>13.3 ¿Existen estadísticas o informaciones sobre los costos de las quejas?</p>		
14.0	<p><b>14,0 Varios</b></p> <p>14.1 ¿Hay un sistema de información de recursos</p>		

15.0	<p>humanos en funcionamiento?</p> <p>14.2 ¿Se actualizan los expedientes de personal?</p> <p>14.3 ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?</p> <p>14.4 ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?</p> <p><b>15. Organización del trabajo</b></p> <p>15.1 se realizan balances de carga y capacidad</p> <p>15.2 Se aplican técnicas de registro para representar los procesos</p> <p>15.3 se aplican métodos y técnicas para perfeccionar los métodos de trabajo en los puestos.</p> <p>15.4 se realizan estudios de tiempo en la organización.</p> <p>15.5 se analiza el aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores</p> <p>15.6 Se trabaja con estándares o normas de trabajo en la empresa</p> <p>15.6.1 de trabajarse con estándares o normas , son el resultado de la aplicación de métodos y técnicas de medición</p> <p>15.6.2 de trabajarse con estándares o normas, son utilizadas para:</p> <p>Calcular necesidades de personal</p> <p>Para planificar la producción o los servicios</p> <p>Para pagar a los trabajadores en los sistemas a destajo</p> <p>15.7 Se combinan los estudios de método con los estudios de tiempo</p>		
------	---	--	--

**Anexo VI Diagnóstico de capital humano. Dirección de capital humano. Empresa MCV Servicios S.A.**

Requisito a Evaluar	Evidencias	Indicaciones al Equipo Evaluador	Evidencia Documental	B	R	M	NP
SOBRE LA ESTIMULACIÓN MORAL							
Se evalúan sistemáticamente, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral.	Actas del consejo de dirección u otras de las reuniones que avalen el análisis realizado.	Revisar lo que tiene establecido la empresa en atención al hombre. Analizar resultados de la encuesta al personal de la empresa.			X		
SOBRE LA BRIGADA (EQUIPO, GRUPO) DE TRABAJO SOCIALISTA							
Los jefes de brigadas antes de ser nombrados fueron capacitados correctamente y certificados como aptos para asumir sus funciones y facultades.	Reglamento de las brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista. Programa de entrenamiento de los jefes. Evaluaciones de los jefes de brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista.	Revisar resolución del director general y nombramientos. Analizar programa del entrenamiento, su parte práctica y certificado que aprobó la capacitación. Examinar a los Jefes de			X		

		Brigada. Evaluar con los jefes de brigada en funciones.				
<b>IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>						
Esta constituido y aprobado por el director general el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.	Resolución del Director General creando el Comité de Control Multidisciplinario.	Revisar la resolución del director general. Evaluar el trabajo práctico del comité y sus resultados.			X	
Esta elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.	Programa anual de autocontrol. Resultados obtenidos	Revisar programa anual de autocontrol y los resultados obtenidos			X	
<b>SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES.</b>						
Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones.	Expedientes laborales de los dirigentes, funcionarios y trabajadores que atienden la actividad de Capital Humano	Revisar el expediente laboral de los dirigentes, funcionarios y trabajadores que atienden la actividad de capital humano para analizar su nivel escolar, experiencia en	<b>se trabaja en la elaboración de las competencias</b>		X	

		la actividad, cursos especializados recibidos, así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad. Realizar entrevistas sobre el tema para comprobar si poseen el dominio de estos temas o no.				
Esta constituido el Comité de expertos y actúa según lo previsto..	Acta de constitución. Análisis realizados del funcionamiento del comité.	Entrevistas a trabajadores y clientes para conocer la incidencia del comité en los resultados de esta actividad en la empresa.			X	
Están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.	Evaluaciones de desempeño	Comprobar la documentación que evidencie el análisis realizado.			X	
La empresa utiliza las competencias laborales en los	Manuales y procedimientos	Revisar que el tema de las			X	

procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.	sobre procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.	competencias esté incluido en los manuales y procedimientos sobre procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.					
<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.</b>							
Están definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo.	Documento que aprueba las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo. Actas del consejo de dirección y la resolución del director general. Resultados prácticos.	Comprobar la existencia del documento que aprueba las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo. Revisar las actas del consejo de dirección y la resolución del director general. Analizar resultados prácticos.					X
Se han elaborado los planes de estudios de organización del	Planes de estudio de organización del	Comprobar la realización de					X

trabajo, realizado diagnósticos y efectuados estudios con la calidad requerida.	trabajo. Diagnósticos y estudios realizados.	medidas derivadas del estudio, su aplicación, seguimiento y control. Evaluar la calidad de las mismas.					
Están aprobados por el director general los equipos de trabajo responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo.	Resolución donde se aprueban los equipos de trabajo.	Verificar la resolución donde se aprueban los equipos de trabajo.				X	
Se han realizado estudios de organización del trabajo y de métodos en las diferentes áreas de la empresa en los dos últimos años y se puede comprobar la eficiencia de los resultados obtenidos, cumpliéndose con el programa elaborado por la empresa a estos efectos. (Si no es así, se invalida la calificación de este capítulo)	Documentos de control de los estudios de organización del trabajo realizados en la empresa	Evaluar la implantación de las medidas derivadas del estudio. Su aplicación, seguimiento y control. Analizar resultados prácticos obtenidos a través de indicadores de eficiencia.				X	
Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo.	Programa de capacitación. Listado de técnicos designados, evaluaciones obtenidas.	Comprobar la realización de la capacitación y certificados emitidos.				X	

<p>Los tecnólogos e ingenieros, al realizar el proyecto del método o tecnologías, también determinan las normas de trabajo (tiempo) y de consumo.</p>	<p>Resultados de estudios y aplicaciones sobre las normas de trabajo y las normas de consumo.</p>	<p>Evaluar quiénes en realidad lo realizan y qué procedimiento se siguió para cumplir lo establecido en el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.</p>				X	
<p>Se han efectuado estudios de normación del trabajo en el último año. <b>(Si no es así, se invalida la calificación de este capítulo)</b></p>	<p>Documentos que demuestren resultados de estudios de normación del trabajo. Resultado de las encuestas a los trabajadores normados sobre este trabajo.</p>	<p>Evaluar documentos que demuestren resultados de estudios de normación del trabajo. Comprobar el grado de cumplimiento de las normas. Realizar encuestas a los trabajadores normados sobre este trabajo.</p>				X	
<p><b>SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.</b></p>							

<p>Estan identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.</p>	<p>Documentación del análisis realizado.</p>	<p>Evaluar la documentación que ampare el análisis realizado. Fue analizado estas brechas con los trabajadores.</p>				<p>X</p>	
<p>Se han identificado los indicadores y se evalua el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.</p>	<p>Documento donde se definen los indicadores y las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.</p>	<p>Revisar el documento donde se definen los indicadores y las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.</p>				<p>X</p>	
<p>PROFESIOGRAMAS.</p>							
<p>Se utilizan y actualizan los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa, los que se corresponden con los definidos por la Resolución del Director General de la empresa.</p>	<p>Ver resolución del director general que se corresponda con la definición y declaración de que puestos son claves para la empresa, analizar profesiogramas definidos.</p>	<p>Resolución del Director General que se corresponda con la definición y declaración de que puestos son claves para la empresa. Profesiogramas definidos.</p>	<p><b>se esta trabajando en esta tarea</b></p>				

## Anexo VII Cuestionario para la evaluación del nivel de satisfacción de la capacitación.

Fuente: Rodríguez, (2011).

El objetivo de esta encuesta es conocer cómo percibe usted la capacitación que ha recibido. Sus aportes y sugerencias pueden ayudarnos a perfeccionar nuestro trabajo y ser más eficientes en nuestro servicio. Se trata de una encuesta anónima donde usted debe dar una puntuación del 1 al 5. Le agradecemos de antemano su cooperación. Por favor no deje ninguna pregunta sin valorar.

**¡Muchas gracias!**

Escala de Puntuación:

Excelente	Bien	Regular	Mal	No procede
5	4	3	2	1

No.	Cuestionario	Ptos.
1)	La publicación de las convocatorias se hace con suficiente antelación	
2)	Los tiempos de duración de las clases están bien diseñados	
3)	Las actividades de formación se divulgan a todos los trabajadores.	
4)	Las acciones de formación se derivan de las acciones planificadas para usted por su jefe.	
5)	Las condiciones ambientales (aulas, mobiliario, clima), han sido adecuadas para facilitar el proceso formativo.	
6)	La bibliografía a consultar está siempre disponible y es amplia.	
7)	La empresa garantiza la transportación hacia donde se va a efectuar el curso.	
8)	Los cursos prácticos cuentan con los medios a utilizar en los mismos.	
9)	Las habilidades y conocimientos adquiridos en el curso han permitido elevar el	

- nivel de desempeño de los trabajadores.
- 10) Las habilidades y conocimientos adquiridos en el curso han reducido la brecha entre las competencias requeridas y las demostradas para desarrollar su trabajo.
  - 11) En el desarrollo del curso pudo entrenarse en las habilidades identificadas.
  - 12) Las nuevas habilidades a desarrollar se adecuan a las funciones de su puesto de trabajo.
  - 13) Los conocimientos adquiridos le han facilitado una mejora en su formación profesional.
  - 14) Los conocimientos se adecuan a las funciones de trabajo que debe desarrollar
  - 15) La calidad de los cursos realizados.
  - 16) La claridad de las exposiciones de los profesores del curso.
  - 17) Los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo del curso.
  - 18) La preparación de los profesores que imparten el curso.
  - 19) Los profesores emplean habilidades propias.
  - 20) La presencia física de los profesores.
  - 21) Los contenidos han cubierto sus expectativas.
  - 22) Los temas se han tratado con la profundidad que esperaba.
  - 23) Motiva y despierta interés en los asistentes.

**Anexo VIII La prueba de la organización que aprende. Fuente: Cuesta, (2005).**

**LA PRUEBA DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

<b>Encuesta (Marque X)</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuente</b>	<b>A veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
1. La organización "aprende con la experiencia" y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					

3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

**Anexo IX Modelo de inventario de inventario general. Fuente: Morales, (2012.)**

No	Indicador	Resultado
1	Maestría y/o doctorado en el área de competencia	
	Postgrados en el área de competencia	
	Título del nivel exigido	
	Título del nivel exigido en el área de competencia	
	Sin título del nivel exigido	
2	Mas de 10 años de experiencia en el cargo	
	Mas de 5 y hasta 10 años	
	Mas de 2 y hasta 5 años	
	Entre 1 y 2 años	
	Menos de un año	
3	Evaluación del desempeño del último año muy favorable	
	Evaluación del desempeño del último año favorable	
	Evaluación del desempeño del último año aceptable	
	Evaluación del desempeño del último año desfavorable	
Nombre y apellido:		
Fecha:		Firma:

**Anexo X Perfil del cargo por competencias en la sucursal MCV S.A Villa Clara. Fuente:  
Dirección de Recursos Humanos**

**PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO**

<b>Denominación del cargo o puesto:</b>				
<b>Departamento al que pertenecen:</b>				
<b>Categoría ocupacional:</b>		<b>Grupo escala:</b>		
<b>Misión del cargo o puesto:</b>				
<b>Funciones Básicas:</b>				
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</b>				
<b>Formación mínima necesaria:</b>				
<b>Experiencia previa:</b>				
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>1. Elementales 2. Medio 3. Superiores</b>				
<b>Requisitos Físicos</b>				
<b>Requisitos de personalidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos</b>				
<b>Competencias del cargo</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Dimensión</b>		
<b>Responsabilidades Generales</b>				

<b>Condiciones de trabajo:</b>	
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b>	
<b>Cultura Organizacional</b>	
<b>Expectativa del comportamiento</b>	

**Anexo XI Modelo de Evaluación del Desempeño del personal técnico. Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la sucursal MCV Villa Clara.**

MCV SERVICIOS S.A.

<b>CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL</b>			
Entidad:	MCV Servicios S.A _____		
Nombre y apellidos del evaluado:	_____		
Área de trabajo:	_____	Cargo:	_____
Evaluación de desempeño anual:	Desde:	_____	Hasta: _____
Texto de la evaluación (Anexar hojas en caso necesario)			
Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior;			
Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas. Eficiencia, calidad y productividad en el trabajo			
Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;			

Cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo		
Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal		
Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual;		
Conclusiones: Reflejar el cumplimiento de las Recomendaciones, los avances y las deficiencias que aún posee el trabajador.		
Resultados de la evaluación	<input type="checkbox"/>	Desempeño laboral superior
	<input type="checkbox"/>	Desempeño laboral adecuado
	<input type="checkbox"/>	Desempeño laboral deficiente
Recomendaciones y acciones de capacitación y desarrollo a realizar	Fecha	
	Inicio	Terminación

Nombre y apellidos del evaluador: _____		
Cargo: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Opinión del evaluado:	Conforme: <input type="checkbox"/>	
	Inconforme: <input type="checkbox"/>	
Firma del evaluado: _____		Fecha: _____

**Anexo XII Encuesta para la evaluación del potencial. Fuente: Aguilera, (2010)****Encuesta para evaluar el índice de Capacidad del Potencial de Desarrollo (ICPD)**

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa:

Área de Trabajo:

Explicación necesaria:

Esta encuesta por su especificidad necesita de usted la mayor veracidad, una respuesta falsa invalida el test. No haga una validación superficial de las respuestas porque crea que eso es lo que debe hacerse.

Los datos que se piden, constituyen un valioso instrumento para perfeccionar el trabajo que se realiza en nuestra organización con relación a la utilización de los recursos humanos. A cada uno de los aspectos considerados atribuya un valor en el rango de 0-10, de acuerdo con su apreciación.

1. Considera usted alcanzar los objetivos que se propone?
2. Hace Ud. Contribuciones destacadas con su gestión al desarrollo de la organización?
3. Se autoimpulsa para emprender las tareas?
4. Se siente realizado?
5. Se crece ante las dificultades?
6. Se siente efectivo en su estructura, frente a tensiones y presiones?
7. Cuál considera usted que sea su nivel de inteligencia?
8. Tiene facilidad para aprender cosas nuevas?
9. Capta lo esencial de las nuevas situaciones?
10. Se adapta fácilmente al entorno?
11. Crea ideas nuevas?
12. Tiene imaginación creadora?
13. Es factible ante los cambios?
14. Tiene capacidad para trabajar en colectivo?
15. posee empatía?
16. Tiene capacidad para escuchar?
17. Tiene tacto para abordar situaciones complejas?
18. Posee buena comunicación verbal?
19. Tiene capacidad para persuadir e influir en su colectivo?
20. Sus superiores y miembros del colectivo aceptan sus propuestas?
21. Busca situaciones desafiantes?
22. Se siente identificado con lo que hace?
23. No rehuye el riesgo y la competencia?
24. Cómo considera está su nivel de auto confianza?
25. Busca nuevas responsabilidades y movilidad?
26. Se esfuerza por su desarrollo?
27. Es ambicioso?
28. Acepta con facilidad ser trasladado de actividad?
29. Posee alguna circunstancia que dificulte su permanencia en su puesto de trabajo?
30. Persigue el éxito?
31. Aspira a ser reconocido?
32. Necesita palpar los resultados como medio de estimulación?
33. Le gusta tener poder?
34. Consiguió la realización personal a temprana edad?

Nota: No deje ninguna pregunta sin contestar y sin darle valor.

**Anexo XIII Escala de evaluación del Índice de Capacidad de Potencial en Desarrollo (ICPD). Fuente: Aguilera, (2011)**

**Escala**

ICPD  $\geq$  0.9 Persona muy capaz

0.8  $\leq$  ICPD < 0.9 Persona estable

0.6  $\leq$  ICPD < 0.8 Persona estancada

0.4  $\leq$  ICPD < 0.6 Persona en declive

ICPD < 0.4 Persona incapaz

**Anexo XIV Entrevista para la auto – determinación de las necesidades de aprendizaje.****Fuente: Elaboración propia.****Entrevista**

Esta entrevista tiene como objetivo lograr un acercamiento con el personal técnico para indagar en los vacíos del conocimiento que existan y que pudieran ser superados en pos de alcanzar mejores resultados.

Preguntas:

1-¿Qué es para usted capacitación?

2- ¿Considera usted que existen en su departamento necesidades de capacitación?

3- ¿Sobre que tema (s) sería necesario capacitar en su departamento? ¿A qué cargo (s) involucraría cada tema?

---- Técnico profesional

---- Económico

---- Dirección

---- Defensa

---- Otros temas

4- Específicamente en su cargo, ¿considera usted que necesita algún tipo de capacitación?  
¿Sobre que temática o área del conocimiento?

Gracias por su colaboración.