

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA
CAPACITACIÓN EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO
GUANTÁNAMO**

Tesis en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Yudmila de la Rosa Claro

Guantánamo 2021

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA
CAPACITACIÓN EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO
GUANTÁNAMO**

Tesis en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Yudmila de la Rosa Claro
Tutor: Dr. C. Jesús Rodríguez Cotorruelo Profesor Titular

Guantánamo 2021

AGRADECIMIENTOS

Dejamos atrás un camino largo, que a veces nos resultó un tanto difícil. Algunas adversidades en el trayecto, que para vencerlas, tuvimos que hacer un esfuerzo extraordinario, pero no ha sido en vano, nos alienta saber realizada la meta, que un día nos propusimos.

Para concluir este trabajo ha sido valioso el esfuerzo de muchas personas, entre los que se encuentran, de forma especial, mis padres por ser fuente de inspiración, de responsabilidad, por su lucha incansable y el infinito amor que día tras día me lo transmiten, por ser personas maravillosas que Dios me puso en las manos, a mi esposo que amo tanto y ha estado conmigo en todos los momentos buenos y malos dándome su apoyo y ayuda incondicional, a mis pequeños tesoros, los seres que más amo en este mundo, que comprendieron que eran momentos de trabajo y sacrificio y sin su ayuda y su meritorio aporte no hubiera podido llegar al final.

Al Profesor Cotorruelo por aceptar ser mi Tutor, por el espíritu de lucha que me infundó, por su apoyo incondicional en todo momento y sus sabios consejos siempre oportunos.

Al profesor Félix, por su valiosa cooperación, su asesoramiento, compromiso y acompañamiento permanente en todo este trayecto.

A mis profesores, compañeros de estudios y trabajo, a quienes les expreso mi más profundo agradecimiento.

A todos los que de una forma u otra han estado presentes en la realización de este trabajo.

A todos, MUCHAS GRACIAS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A ti Dios y a la Virgen de la Caridad que me dieron la oportunidad de vivir y me han dado una familia maravillosa. Por escuchar mis suplicas y estar siempre a mi lado acompañándome y ayudándome a salir de este momento.

A mí familia, en particular a mis padres y esposo por su preocupación eterna por mi superación y su apoyo incondicional. A mis dos bebés, el regalo más grande que me ha dado la vida, que me dan fuerzas cada día para seguir adelante.

A mis tutores por su preocupación constante en la realización de este trabajo.

A la Revolución Cubana, en especial a su guía Fidel Castro Ruz, por garantizar las condiciones que permiten la superación permanente.

A todos los que han cooperado para ser posible este propósito.

SINTESIS

Las organizaciones cubanas están convocadas a propiciar niveles superiores de satisfacción en la población y la sociedad en su conjunto, paradigma que no le es ajeno al Banco Popular de Ahorro. Compartiendo este argumento, la investigación que se presenta asumió como objetivo elaborar acciones encaminadas a perfeccionar la capacitación de los Recursos Humanos, a partir de las funciones y obligaciones de estos en el sistema bancario de Guantánamo resultando como campo de investigación: Un sistema de capacitación de los Recursos Humanos. Son varios los estudios que en la actualidad están dirigidos hacia la Capacitación de Recursos Humanos en organizaciones cubanas y es precisamente debido a la importancia que los mismos poseen para la consecución de los objetivos organizacionales. La capacitación como parte integrante de la Capacitación de Recursos Humanos, no ha quedado exenta de las transformaciones que se han propiciado en dicho proceso de Capacitación, donde la tendencia actual es desarrollar su proceso a través de un enfoque sistémico que incluye las nuevas concepciones relacionadas con las competencias laborales.

Palabras Claves:

- Capacitación de recursos humanos, calidad del Servicio, diagnóstico de necesidades.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.	1
Capítulo I: Fundamentación Teórica acerca de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos que recoge los elementos que sirven de base a la investigación.	8
1.1 Breve Reseña Histórica y Conceptos Generales de la Gestión de los Recursos Humanos.....	10
1.2 Antecedentes de la capacitación.....	18
1.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	34
Capítulo II Propuesta de Acciones para el perfeccionamiento de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.....	39
2.1 Caracterización de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo	46
2.2 Resultados del diagnóstico de las necesidades de Capacitación y Desarrollo.	50
2.3 Propuesta de acciones para perfeccionar la capacitación de los Recursos Humanos.	63
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	80
ANEXOS	

INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un contexto altamente competitivo, por lo que necesitan de cambios para su adaptación y satisfacción de necesidades del entorno.

Las organizaciones que vean el recurso humano como el recurso más valioso de una organización, estarán acorde con las exigencias del mundo actual, por lo que contar con recursos humanos bien preparados constituye una importante fuente de ventaja competitiva para las mismas, por eso es tan importante la capacitación y la necesidad cada día más de perfeccionar el capital humano en las instituciones.

Las empresas competitivas se encaminan hacia sistemas de dirección en los que prima una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. La dirección de la empresa tendrá que lograr en los trabajadores la voluntad de poner lo mejor de sí mismos y volcar la creatividad al servicio de la empresa a favor de su competitividad, lo que requiere de hombres mejor preparados.

En el mundo la capacitación es muy importante y un elemento esencial para el éxito de las organizaciones, esto ocurre en Cuba de igual forma, proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para el desempeño en su puesto de trabajo. La capacitación y preparación de los trabajadores desde el triunfo revolucionario ha sido un aspecto al que la dirección de la Revolución Cubana ha prestado una atención priorizada.

“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales – a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”: (Fidel Castro III Congreso del Partido Comunista de Cuba).

La esencia del pensamiento del Comandante en Jefe sobre los recursos humanos se concreta en su empleo racional y su máxima utilización, o sea en la necesidad de

potenciar y optimizar de manera sostenida su desempeño en cuales quiera de las esferas de la construcción social.

Para Fidel el empleo racional, la desatención, el despilfarro de recursos humanos son fenómenos incompatibles con el socialismo, causantes de gastos innecesarios, indisciplinas, improductividad, frustraciones y obstáculos de todo tipo para la Revolución.

Al respecto reflexionaba en ocasión del XVII Aniversario del asalto al Cuartel Moncada en 1970 (...) El propio Carlos Marx pensaba en el Socialismo como una consecuencia natural de la sociedad ya muy desarrollada tecnológicamente. Sin embargo, en el mundo de hoy, frente a la presencia de potencias imperialistas industrializadas, países como el nuestro no tienen otra alternativa, no tenían otro camino para ganar todo este atraso cultural y técnico que el Socialismo. Pero ¿Qué es el Socialismo? Es la posibilidad de Emplear de manera óptima los recursos humanos y los recursos materiales en beneficio del pueblo. ¿Qué es el socialismo? Es la desaparición de la contradicción entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción. (Fidel castro 1970)

La mayor fortaleza con que cuenta la Nación Cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos, materiales y financieros hacia el logro de los objetivos políticos, sociales y económicos, por lo que constituye una tarea de vital importancia.

Se pueden encontrar los estudios realizados por autores cubanos como son Eugenio Bello Fernández, Eriberto Bauzá Vázquez (Universidad de Oriente, 2014), Vivian Ferriol Molina, María Armando Cuesta Santos (La Habana. Ed. Academia, 2016._93p) y Alfredo Morales Cartaya (Red de capital humano_ 2007).

En Cuba, la capacitación juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas y con las características de nuestro país, donde el Banco deviene en una institución que precisa de acciones en este respecto.

“Proyectar formación de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnico de nivel medio y obreros calificado. Capacitación continúa del personal técnico especialistas calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico y tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales” (Lineamiento 172 de la Política Económica y Social del Sexto Congreso del PCC, la Habana, 2010).

El trabajador es el factor esencial para alcanzar los objetivos de una empresa o unidad presupuestada. Debe definírsele adecuadamente sus funciones y tareas a las que debe consagrarse durante la jornada laboral, que se sienta bien atendido, motivado, orgulloso de pertenecer a su colectivo, calificado, y participando de manera efectiva en el análisis y búsqueda de soluciones a los problema. Indudablemente este será un trabajador que laborará con mayor compromiso, calidad, eficacia y eficiencia...” Morales Cartalla, (2008).

“La Revolución ha dado sentido a términos que no debemos abandonar en nuestra voluntad de enfrentar y transformar el contexto: defendamos la prestancia, el prestigio, la dicha, la decencia, los derechos, la eficiencia, la calidad, la cultura del detalle, la belleza, la virtud, la honra, la dignidad y la verdad en todo lo que nos proponemos y hacemos” (Miguel Díaz-Canel Bermúdez, VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba).

No cabe duda de que los retos que debe afrontar el sector empresarial en estos momentos son complejos. Las entidades financieras deben aprobar muchos exámenes a corto plaza, pero no deben abandonar nunca su capacidad de sobrevivir a largo. Si las entidades desean eliminar la competencia que procede de nuevos participantes y ejecutar con éxito una estrategia de crecimiento, incluso ante durísimas dificultades inminentes, tienen que aumentar la energía y foco con los que abordan las estrategias sobre las capacidades de sus profesionales y la gestión de talento necesarias para lograr el éxito.

Alcanzar el alto rendimiento hoy en día en el sector empresarial exige concentrar la atención en la eficiencia y en garantizar la industrialización de operaciones para recortar costos y conseguir la simplificación interna. Al mismo tiempo se hace necesaria la excelencia en la ejecución y en el desarrollo de capacidades de talento diferenciadoras.

“No se exhibe buenos resultados económicos. En ello también influyen la ineficiencia e ineficacia en el desempeño de una parte significativa del sistema empresarial y del sector presupuestado, se presentan problemas estructurales que afectan su desenvolvimiento, y que no han logrado resolverse en el periodo el exceso de gastos que no resultan imprescindibles y la falta de control de los recursos materiales y financieros, así como trabas innecesarias y el burocratismo, entre otros males que lastran nuestro desarrollo económico, cuya solución depende de nosotros”. (Miguel Díaz-Canel Bermúdez, VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba).

La fase actual de desarrollo del Banco Popular de Ahorro y sus proyecciones de trabajo, determina la necesidad de perfeccionar el capital humano que laborará en la organización los cuales se necesitan con perfiles cada vez más especializados. (Estrategia del Banco Central de Cuba 2020-2025)

La inestabilidad en el puesto de trabajo, la pérdida de recursos humanos, la insuficiente capacitación del personal y la importancia atribuida a los recursos humanos justifican la elección de este tema como objeto de la presente investigación y pone de manifiesto la necesidad de lograr un mayor desempeño.

En el diagnóstico preliminar, a partir de la información obtenida por las encuestas aplicadas, tanto en los clientes externos como en los trabajadores se apreció inconformidad con la poca capacitación que posee el trabajador bancario, resaltando, entre otros, los siguientes aspectos negativos:

- Incremento de las insatisfacciones de los clientes.
- La capacitación se realiza espontáneamente, no existe un programa que responda a las necesidades individuales de aprendizaje.
- Deficiencias en la organización del trabajo, que le restan efectividad al cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo.

- Falta de preparación y conocimiento de los cuadros y reservas por su poca experiencia práctica para ayudar a saber hacer.

Las deficiencias descritas anteriormente propician que los recursos humanos no logren convertirse en un factor verdaderamente competitivo que contribuya al logro de las metas propuestas.

En el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo la fuerza de trabajo se ha visto afectada, provocando esto la necesidad de contratación de personal no capacitado, esta situación ha generado consecuencias negativas para la organización, evidenciándose la insuficiente capacitación de los trabajadores, incidiendo directamente en el cumplimiento de los objetivos y la misión proyectada.

De ahí que se determine como problema de investigación: Insuficiencias que se presentan en el proceso de capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, el objeto de la investigación se centra en el proceso de Capacitación y se determina como objetivo general: Elaborar una propuesta de acciones encaminadas a perfeccionar la capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de ahorro de Guantánamo, para elevar el nivel profesional de los trabajadores. A partir de este resulta en el campo de acción: el proceso de capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Se concibe como hipótesis de la investigación:

Si se dispone de una propuesta de acciones contentivas de programas debidamente articulados con temáticas y contenidos específicos, entonces se favorecerá la capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Para desarrollar la investigación se trazaron las siguientes Tareas de Investigación:

- Análisis de los antecedentes históricos de la capacitación de los Recursos Humanos.
- Sistematizar los referentes teóricos relacionados con el proceso de capacitación de los Recursos Humanos.

- Caracterización del estado actual de la capacitación de los Recursos Humanos en el sistema del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.
- Propuesta de acciones para perfeccionar la capacitación de los RRHH en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.
- Valorar la pertinencia de la propuesta de acciones.

Serán utilizados en la Investigación los siguientes métodos científicos:

Del nivel teórico.

- Histórico-Lógico: para determinar las tendencias presentes en cada etapa.
- Hipotético-Deductivo: para la construcción de la hipótesis y establecer la relación entre las diferentes categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- Análisis-Síntesis: para establecer los elementos gnoseológicos y los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo, así como el procesamiento de la investigación

Del nivel empírico.

- La Observación: Para corroborar el estado actual en la identificación del problema.
- Encuestas: para recoger información sobre los elementos específicos que caracteriza la capacitación.
- Análisis Documental: Facilita la revisión de la información disponible en relación con el objeto de estudio y el campo de acción, además de poder establecer consideraciones específicas en lo referente en esta temática.
- Criterio de especialistas se aplicó a usuarios y especialistas para valorar sus precisiones, recomendaciones o propuestas de cambios, así como establecer un consenso de sus opiniones sobre las acciones propuestas.

El aporte teórico de la investigación está dado en la sistematización y conceptualización de elementos teóricos prácticos que fundamenta las acciones de

capacitación, así como su estructuración. Las acciones propuestas se distinguen por el carácter instructivo que las mismas poseen; pues aportan además del qué hacer, el cómo hacer detallando cada una de sus etapas.

La significación práctica de la Investigación radica en la elaboración de acciones que contienen programas debidamente articulados con temáticas y contenidos específicos para cada área de desempeño del BPA que favorecen la elevación de los conocimientos, habilidades y capacidades de los RRHH en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

Este tema responde a un grupo importante de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011, fundamentalmente a los lineamientos L-1, 28, 29, 30, 31, 32, 40, 104, de igual forma con la Estrategia Económico Social del Estado Cubano en su Tarea de Ordenamiento de la nación, ya que la empresa objeto de estudio tiene un importante compromiso con la sociedad. Es una tarea que no debe ser subestimada y a la que hay que prestar especial atención. (Proyecto del Banco Popular de Ahorro, "Creación de aulas virtuales").

Estructura de la Tesis:

La tesis se ha estructurado en dos capítulos:

Capítulo I. Fundamentación Teórica acerca de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos que recoge los elementos teóricos en los que sirven de base a la investigación.

Capítulo II. Propuesta de Acciones para el perfeccionamiento de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

También las Conclusiones y Recomendaciones que sintetizan y relacionan los resultados obtenidos. Finalmente se incluyen los Anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se presenta todo lo relacionado con el análisis de los antecedentes históricos de la capacitación de los Recursos Humanos así como los referentes teóricos ofrecidos por diferentes autores relacionados con el proceso de capacitación, las tendencias actuales en la capacitación de los Recursos Humanos en el sistema del Banco Popular de Ahorro las principales consideraciones teóricas que se constituyen en la investigación realizada.

Se abordan además elementos teóricos de la capacitación como proceso determinante dentro de la Capacitación de los Recursos Humanos y como categoría fundamental de la investigación.

La Gestión de Recursos Humanos, su Evolución Histórica

El desarrollo alcanzado por las organizaciones a inicios del pasado siglo XX condujo a los estudiosos a adentrarse en la compleja e interesante actividad de los recursos humanos, cuyos aportes aún hoy se continúan potenciando.

El desarrollo de los recursos humanos tuvo su surgimiento en los finales del año 1800, desde entonces su evolución ha sido perceptible e indetenible.

Períodos de evolución histórica de la función de personal:

- Período: Inicio 1880 – 1945 (Hombre con Máquina). Organización Científica del trabajo (OCT). Denominación: Administración del personal.
- Período: Desarrollo 1945-1970 (Hombre como Miembro de Grupo, Hombre

como persona). Escuela relaciones humanas, modelos humanistas. Denominación: Relaciones industriales, dirección de personal.

- Período: Cambio 1970-1990 (Conducta organizacional). Teoría general de sistemas, teorías contingente. Denominación: Dirección de Recursos Humanos.
- Período: Estratégico 1990 – actualidad (Conducta organizacional). Teoría contingente, teoría configuracional. Denominación: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Profundizando en cada uno de estos períodos se observa un período de inicio que abarcaría los años transcurridos desde su aparición a principios del siglo XX hasta la finalización de la segunda guerra mundial.

Estudios realizados por Ferriol (1996) denotan que en el momento de comenzar a plantear teórica y prácticamente las reformas económicas de diversos cortes en la década del 60, se tocaron prácticamente todas las esferas, menos la de la Organización, soslayando por ende, la de los recursos humanos, y se erigió un sistema organizativo-laboral donde los factores de índole psicológico, socio-psicológico e ideológico del factor humano quedaron atrás. Y se ha demostrado que el trabajador actúa no sólo en dependencia de su motivación por el trabajo, en cuya base se encuentran sus propias necesidades.

El sistema organizativo se estructuró ciertamente sobre la base de la satisfacción de necesidades, pero de las necesidades de seguridad, contando con un sistema potente de Seguridad Social y una garantía de pleno empleo que vino a satisfacer todos los sueños del hombre explotado de la época capitalista anterior. Sin embargo, no se proyectó con la misma celeridad la satisfacción del resto de las necesidades del hombre, tales como: el sentimiento de pertenencia, el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, el reconocimiento, entre otras.

Por tanto, se ha llegado a regularizar por expertos, que el Sistema Organizativo Laboral que prevaleció, pese a las condiciones favorables del sistema sociopolítico, se caracterizó por el estilo y método burocrático de dirección y la división extrema del trabajo, rasgos todos, característicos de la organización y dirección tradicional y de

principios de siglo.

Los intentos de establecer las bases para el desarrollo de los colectivos laborales, se convierten no sólo en consignas del momento, sino que parten de enfoques erróneos y limitados, no acordes ni con el desarrollo general de los recursos humanos, ni con los principios de desarrollo integral del hombre en un nuevo sistema social.

1.1. Breve Reseña Histórica y Conceptos Generales de la Gestión de los Recursos Humanos

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a trabajadores, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de recursos humanos.

Para referirse a la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos es necesario remontarse a los estudios realizados por F. Taylor (1856-1915), quien lleva a cabo mejoras industriales en el lugar de trabajo, fue uno de los primeros teóricos que consideraron el trabajo como un sistema en el que para conseguir eficiencia es necesario analizar y medir sistemáticamente las tareas. En la década de 1920, Elton Mayo dirigió investigaciones que demostraron que las actitudes de los trabajadores hacia los directivos y sus grupos de trabajo estaban directamente relacionados con la productividad, el enfoque de las relaciones humanas hace énfasis en la necesidad de flexibilidad interna para incrementar la productividad debido a las distintas necesidades de motivación de los trabajadores.

A comienzos de la década de 1930 en las empresas se redujeron los programas basados en las relaciones humanas y los departamentos de personal se centraron más en la eficiencia operativa para administrar tareas tales como reclutamiento, selección, colocación, socialización, formación, desarrollo, compensación, beneficios, empleados y relaciones laborales, salud y cuestiones de seguridad. Por esta época la oferta de trabajadores era tan amplia y la demanda de fuerza de trabajo tan intensa que los responsables de personal no se centraron en la capacitación de los trabajadores, sino simplemente en el reclutamiento de manos suficientes para cumplir con los objetivos diarios de producción.

Durante las últimas décadas del siglo pasado, los directivos de recursos humanos ya habían recibido una influencia importante causada por la aparición de la legislación sobre el mundo empresarial y por la necesidad de ejercer algún control sobre estos rápidos cambios a nivel político/legal/regulador. Los derechos de cada uno de los empleados pasaron a tener una importancia capital en el ámbito legal y legislativo. Probablemente más que otro factor individual, la aparente e interminable corriente de legislación gubernamental motivó a muchas organizaciones a reconsiderar la importancia de la función de la gestión de los recursos humanos.

Posteriormente el enfoque de rediseño del trabajo y de la organización incluye el trabajo a nivel individual, la configuración del equipo de trabajo y la capacidad de transformar la organización a fin de provocar respuestas flexibles ante fuerzas externas que encaminan a la Dirección de Recursos Humanos hacia un enfoque del sistema estratégico que implica el reto de involucrarse totalmente con los directivos de la empresa y familiarizarse con el enfoque de la dirección teniendo en cuenta posibles imprevistos, cuotas estratégicas de mercado y procesos estratégicos de la organización para alinearse con la estrategia de la empresa. Sin dudas, va creciendo en la práctica empresarial de éxito, el reconocimiento de la ventaja competitiva básica en que van constituyéndose los recursos humanos bien gestionados.

La Gestión de Recursos Humanos ha sido objeto de estudio de varios investigadores que se han adentrado en el mundo de las relaciones entre las personas y las organizaciones a las que pertenecen; por tanto, es importante tener en cuenta las definiciones que algunos han aportado.

La Gestión de Recursos Humanos se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados. (Pereda 1995) Visto de esta manera la Gestión de Recursos Humanos es una responsabilidad de la alta dirección de la organización y además es una responsabilidad de todos sus trabajadores.

La Gestión de Recursos Humanos “se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y

mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación". (Ferriol 1996; citado por Morales, 2000).

En esta definición que brinda Ferriol, se integra como elemento importante el carácter preventivo de la Gestión de Recursos Humanos, previendo las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia sus expectativas y necesidades, su nivel de satisfacción y los factores motivacionales que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Resumiendo, la Gestión de Recursos Humanos incluye a todos en la organización, tanto a directivos como subordinados, combinando la motivación, el clima, los valores y la competencia profesional con un carácter proactivo con el fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos organizacionales.

En la Gestión de Recursos Humanos se toman en cuenta diversos aspectos que confluyen todos en el hombre y sus resultados de trabajo, de ahí que cobre vital importancia el pleno desarrollo de cada uno de los procesos que integran dicha gestión.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas. (Cuesta, 2002).

Queda claro que para una sociedad como la cubana y más aún con los actuales cambios que se adoptan dentro de la actual Batalla de Ideas, el término "recursos humanos" significa la condición económica de las personas insertadas en determinada organización laboral (Cuesta, 2002).

Estos "recursos humanos" se insertan dentro de las organizaciones laborales desde el momento en que se les inicia el proceso de captación (selección) y forman parte integrante de las mismas recibiendo los beneficios que se relacionen con los bienes o servicios que produzcan para la sociedad. En correspondencia con esas

aportaciones, estarán también el resto de los procesos que integran toda la Gestión de Recursos Humanos y de los cuales el trabajador es parte esencial.

En la actualidad se requiere de una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por tener un enfoque sistémico que rechace el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que limita en el trabajador su potencial de multi habilidades o polivalencia, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. (Cuesta (2001)

“El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”. (Bauzá y Bello 2003)

El enfoque sistémico de la Gestión de Recursos Humanos es una necesidad, donde se pretende que los elementos componentes del mismo interactúen buscando la sinergia, tributando al todo que es la organización, considerada como un organismo vivo. Se debe tener presente que el mismo no resulte la simple suma de sus partes o elementos, sino la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que la Gestión de Recursos Humanos no se compone de técnicas rígidas, aisladas e inmutables, sino de procesos flexibles, interrelacionados y adaptables sujetos a un desarrollo dinámico. Por tanto, un modelo exitoso en una organización en cierta época puede no serlo en otra organización o en la misma en épocas diferentes. Ello justifica la búsqueda constante de modelos ajustados a las realidades cambiantes de la organización y su entorno.

En la bibliografía se pueden encontrar varios autores que han propuesto modelos para la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque sistémico, entre ellos se encuentran: La Institución Latinoamericana de Estudios Empresariales “Corporación Andina de Fomento” en 1991, Harper y Lynchen 1992 e Idalberto Chiavenato 1993.

Los modelos que ellos han propuesto ofrecen en común una serie de actividades para la Gestión de Recursos Humanos como son: selección, formación, desarrollo,

evaluación, remuneración y el control. Correspondiendo a la Dirección de Recursos Humanos velar por su planificación, organización, ejecución y control. Se observa la formación y desarrollo en todos estos modelos como elemento indispensable para que la organización alcance resultados superiores, mayor eficiencia, eficacia, adaptabilidad y desarrollo.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa persigue los siguientes objetivos:

- Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicios como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de directivos y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
- Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de recursos humanos de la empresa.
- Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de la empresa.
- Preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
- Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la empresa sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados. (Sistema de Gestión de Recursos Humanos).

Como elemento importante en la Gestión Recursos Humanos se ha hecho un llamado a las organizaciones cubanas a implementar el Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano, que aboga por dejar atrás la extrapolación de modelos no propios que no se adecuan a las características y condiciones específicas del

país. En este sistema está presente la capacitación de los recursos humanos como uno de sus subsistemas

La competitividad de la empresa exige la competencia en sus trabajadores, de ahí que el nuevo enfoque de recursos humanos haga énfasis en el desarrollo, teniendo en cuenta que las personas son el recurso más importante de toda organización y de la sociedad. Ocuparse del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, sienta sus bases en que mientras mejor sean y se sientan los trabajadores, mejores serán los resultados que se alcancen.

Hay cuatro desafíos en que la Gestión de recursos humanos debe de apoyarse:

Objetivos Sociales: Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar medidas restrictivas que pudieran darse con respecto a determinadas legislaciones.

Objetivos organizacionales: La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones coinciden en la práctica

Objetivos Funcionales: Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando las necesidades de la Organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en ineficiencia de recursos.

Objetivos Personales: Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el trabajador se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá, y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto, o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el trabajador se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros

de metas personales y progreso dentro de la empresa resultará posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

Los Recursos Humanos y la Tecnología.

Buscar equilibrio entre el hombre y la tecnología pocas veces es simple. El hombre y su tecnología se relacionan de múltiples maneras, pero esta dependencia mutua y los problemas que producen son naturales en su extensión y profundidad.

La modernidad traerá consigo que los hombres (como ya hacen) ajusten tecnologías para aquellas labores complejas o que no le generan placer en su realización.

Por ello, se evidencia que la efectividad de nuestros Recursos Humanos se logra con un liderazgo basado en Tecnología, Calidad de Gestión y Ética y la clave de la eficiencia en la definición, desarrollo e implantación de tecnologías está en la interacción de dichos factores y donde el factor humano la determinará y un enfoque general diferente, garantizará no sólo la eficiencia, sino también la efectividad (Agüero 2004).

Se generan entonces retos superiores para las administraciones, ya que están llamados a constituir el agente de cambio y en cambio, por excelencia, hacia el logro de una dirección más participativa y en el empleo de la eficiencia como objetivo clave de las entidades.

Los Recursos Humanos han devenido el factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad, de ahí que se demuestra y afirma, que la Gestión eficaz de los Recursos Humanos determinará la supervivencia empresarial.

Se va incorporando en la gestión empresarial al Recurso Humano como cliente, e impone un tratamiento diferente a dicho cliente, por lo que deberá ser seguido en su evolución y desarrollo. Desde que ingresa a la entidad, hasta que se jubila.

Los Recursos Humanos son una Inversión de la empresa y no un costo:

...El capital humano es, o avanza aceleradamente para ser más importante recurso del país, muy por encima de casi todos juntos. No estoy exagerando. El capital Humano puede más que el Capital financiero... Fidel Castro (2005)

La concientización de este planteamiento de Fidel garantizará que, de la preocupación por la predicción del comportamiento organizacional, se pase al logro de los objetivos estratégicos de la entidad manejando las situaciones.

En síntesis, la competitividad de la empresa exige la competencia en los Recursos Humanos, de ahí que el nuevo enfoque de Recursos Humanos haga énfasis en el Desarrollo, teniendo en cuenta que las personas son el recurso más importante de toda Organización y de la Sociedad.

Ocuparse del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, sienta sus bases en que mientras mejor sea y se sienta la gente, mejores serán los resultados que se alcancen.

Y el régimen social imperante en Cuba motiva a afirmar que existen las premisas para que el trabajador, como la parte más importante de las fuerzas productivas, alcance su verdadera y justa dimensión.

Un aspecto también resalta y, es que el esquema tradicional de la Empresa, constituido por un conjunto de funciones que son administradas independientemente por órganos de dirección especializadas ha sobrevivido en la teoría. De hecho, hoy se tiende cada vez más a sustituirlo por el de una Empresa concebida como un sistema de componentes en estrecha interacción, organizándose dicho sistema para alcanzar objetivos precisos.

La idea de que un cambio en la Organización producirá un cambio en las personas ha fracasado: Unos deciden a fines del Siglo XX instaurar proyectos o programas de calidad total, otros de alto rendimiento o eficiencia, pero si no cambian las personas no se logrará nada. Tampoco es válido lo contrario: que produciendo bienestar en las personas, mejorará la Organización.

El éxito radica en tener las personas adecuadas en los sitios adecuados y que conecten bien entre sí. Una Empresa que no conozca sus debilidades y fortalezas no está en condiciones de competir con garantía de éxito.

Por tales motivos, la identidad, la estrategia y la imagen, constituyen en las últimas décadas los factores claves de los cambios organizacionales.

Identidad. - Se redefinen los objetivos para formular un proyecto de empresa.

Estrategias. - Se hace un análisis de las Debilidades y Fortalezas y condiciones de mercado.

Imagen. - Se analiza la posición estratégica estableciendo un programa agresivo de publicidad.

Por tanto, se afirma que el enfoque humanista ha venido a enriquecer las técnicas de gestión y que trasciende la empresa.

En el proceso de la gestión de cambio es preciso actuar sobre los valores formales de la Empresa, caso de la planificación, pero también sobre los valores informales, caso de las ambiciones o las motivaciones.

En resumen, para conducir del desarrollo tecnológico de cualquier organización o la denominada Gestión Tecnológica, el hombre es el protagonista al ser partícipe, tanto de las estrategias como de las tácticas de conducción de los procesos de trabajo.

1.2 Antecedentes de la capacitación

En la antigüedad (año 2100 A.C), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera de comunicar estos conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, es decir familias completas se iban entrenando y especializando en algún oficio o actividad.

Los gremios fueron los primeros en constituir el concepto de empresa y dan origen a las agrupaciones de trabajadores que se crearon para proteger sus intereses a través de reglamentaciones, número de aprendices, la calidad y cantidad de trabajo, en conclusión, estos gremios son lo que actualmente conocemos como sindicatos.

Con la aparición de los gremios se originan tres elementos primordiales para la capacitación que conocemos hoy en día, maestro se define como quien transmitía las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa, aprendices son quienes recibe el entrenamiento que les proporciona el maestro, oficiales son

quienes han recibido entrenamiento aun cuando no eran capaces de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

En la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, con el origen de esta época histórica se empezó con la búsqueda de personas especializadas en los oficios, es decir eran empleados responsables de 15 ciertas partes del proceso productivo, lo que generó que la capacitación sea especializada únicamente en ciertas actividades o tareas.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solo compartía un secreto dentro del proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza, en esta surge una nueva forma de entrenamiento conocida como Escuelas Industriales como por ejemplo Hoe y Cía. (1872), Westhingham (1888), General Electric e International Harvester (1907).

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos para impulsar la capacitación tanto en el sector público como en el privado.

La importancia concedida al aporte que pueden hacer las personas que trabajan en las organizaciones no es cuestión que preocupara solo a los estudiosos en materia de Capacitación de Recursos Humanos en la actualidad. Evidencia de esto son los estudios realizados por F. Taylor (1856-1915), quien llevó a cabo mejoras industriales en el lugar de trabajo, convirtiéndose en uno de los primeros teóricos que consideraron el trabajo como un sistema en el que para conseguir eficiencia es necesario analizar y medir sistemáticamente las tareas, utilizando estudios de tiempo y comportamientos como principales fuentes de investigación.

Posteriormente surgen los modelos de satisfacción y motivación que describían el enfoque de las relaciones humanas desarrollado por Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas MacGregor, Victor Vroom, Lyman Porter y Edgard Lawler. Las teorías de la satisfacción determinan qué tipo de eventos, necesidades o resultados motivan el comportamiento, mientras que las teorías de motivación determinan cómo los distintos tipos de eventos, condiciones o resultados motivan el comportamiento.

La influencia de las teorías conductistas proporcionó una serie de instrumentos para comprender, influir y controlar el comportamiento humano en el entorno laboral. Estos instrumentos eran utilizados tanto por ejecutivos como por profesionales de recursos humanos a fin de mejorar la productividad global.

Posteriormente el enfoque de rediseño del trabajo y de la organización incluye el trabajo a nivel individual, la configuración del equipo de trabajo y la capacidad de transformar la organización a fin de provocar respuestas flexibles ante fuerzas externas, que encaminan a la Dirección de Recursos Humanos hacia un enfoque del sistema estratégico que implica el reto de involucrarse totalmente con los directivos de la empresa y familiarizarse con el enfoque de la dirección teniendo en cuenta posibles imprevistos, cuotas estratégicas de mercado y procesos estratégicos de la organización para alinearse con la estrategia de la empresa. Sin dudas, va creciendo en la práctica empresarial de éxito, el reconocimiento de la ventaja competitiva básica en que van constituyéndose los recursos humanos bien gestionados.

Con el paso de los años los empleadores adoptaron nociones de crecimiento y desarrollo, lo que determinó un paso importante para la formación de los empleados, fueron entrenados no solo en la tarea que debían realizar, sino también en otro tipo de actividades generando mayor participación en el proceso productivo.

1.2.1 Definición de capacitación

El diccionario Grijalbo define el término Capacitación de la siguiente manera: "Acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa".

La capacitación 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. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. (Chiavenato; 2001).

Según (Whitehill, 1953); es la preparación de una persona para el cargo. Capacitación además se define como; las actividades que se realizan a los empleados para que puedan desempeñar su puesto actual. (Davis, K. y otros; 1992).

Según (Siliceo, 1996). La capacitación consiste además en la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Capacitación es además toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997).

Es el proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas (Blake; 1997). La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades. (Gary; 2001).

La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo. (García; 2001).

La capacitación es el conjunto de acciones que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones de los directivos actuales y prospectivos, para cumplir con calidad las funciones del cargo y alcanzar los máximos resultados personales y de la organización. (Patiño; 2005). Se asume la definición aportada por (Patiño; 2005) pues en ella la considera como un

proceso planificado, liderado y que requiere su debido control, o sea es un proceso que debe ser gestionado. Se asume además la definición anteriormente referida pues precisa que la capacitación debe ser orientada a cumplir con calidad las funciones del cargo y alcanzar los máximos resultados personales y de la organización.

El análisis y síntesis de las concepciones teóricas antes mencionadas permite considerar que la capacitación a cuadros y reservas:

- Es un proceso, no constituyen acciones aisladas e independientes.
- Debe partir de un diagnóstico previo para evaluar en qué medida las acciones de capacitación tributan a las brechas detectadas y asegura el desempeño ascendente de la organización.
- No es posible concebirla como un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que facilita la acción.
- Es la vía para aumentar la capacidad de producir los resultados a que aspira la organización.
- Debe ser evaluada, estudiada y analizada antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación. Por esta vía se asegura su objetividad, pertinencia y su continuidad.

En resumen, la capacitación es un proceso que integra un conjunto de acciones que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones de los mismos, para cumplir con calidad las funciones y alcanzar los máximos resultados personales y de la organización.

Se entiende el término capacitación, o desarrollo de personal, como “toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”. (Edgardo, 2009)

Además, debe ser un proceso estructurado con metas bien definidas. Puede pensarse entonces, que la capacitación busca el perfeccionamiento del colaborador

para su puesto y el incrementar la productividad en función de las necesidades de la empresa.

La capacitación es un proceso planeado basado en necesidades reales de las organizaciones orientadas hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes con el objetivo de que los colaboradores adiestrados y capacitados que desempeñen eficientemente las funciones de su cargo. (Aguilar, 2004)

La capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones, son concebidos como modelos de educación, a través de los cuales se forman una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Los retos productivos, la calidad y la excelencia que tienen las organizaciones de hoy, son logrados a través de los modelos educativos integrales en los cuales están involucrados los empleados, directivos y empresarios.

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 y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. (Hill et al 2003).

La capacitación es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. (MTSS 2006).

La capacitación es un proceso que se desarrolla para mejorar el desempeño actual en el trabajo de cualquier empleado o dirigente. Este proceso de capacitación debe ser sistemático, permanente y planificado, basado en las necesidades de las organizaciones, de los grupos de trabajadores o individuales, orientado a cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad del trabajo y con ello el de la organización. Hoy, capacitar gente es el diferencial competitivo de mayor peso para una organización, orientando más el accionar a cambiar actitudes.

Muchos autores coinciden y de manera personal la investigadora considera que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividades una herramienta fundamental en el proceso productivo de las organizaciones, consiste en un conjunto de actividades, que se le brinda a un individuo cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de sus habilidades y actitudes.

Por ello es que con la capacitación se busca desarrollar el conocimiento a través de procesos formativos ya sea en centros de estudios o con el entrenamiento en los puestos de trabajo para lograr altos niveles de desempeño, integrando las metas organizacionales y personales de los empleados, lo que generará en los empleados motivación, productividad, integridad y compromiso con la empresa.

Objetivos y beneficios de la capacitación

La capacitación promueve el desarrollo integral de los empleados para el mejoramiento de la calidad de su trabajo. (Aguilar, 2004)

Los principales objetivos de la capacitación en las organizaciones son:

- a) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: los cambios de actitud son logrados mediante procesos educativos que son requisitos indispensables para asegurar cambios en las organizaciones.
- b) Elevar la calidad del desempeño: identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por la falta de conocimiento o habilidades,

significa haber detectado una de las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

c) Resolver problemas: los problemas organizacionales son dirigidos en muchos sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos problemas organizacionales. (Sistema de Gestión de Recursos Humanos, Banco Central de Cuba).

Los beneficios de la capacitación están ligados a permitir alcanzar los objetivos organizacionales y a su vez contar con personal altamente calificado y comprometido con la organización.

La capacitación, permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

1.2.2. Caracterización de la Capacitación de Recursos Humanos

En el contexto económico y social actual en que se desempeñan las organizaciones, es necesario introducirse en el estudio de la Capacitación de los Recursos Humanos de estas, por el significado e importancia que adquiere dicha actividad en el logro del desarrollo estratégico empresarial y en su capacidad de respuesta efectiva hacia las exigencias de su entorno.

Sin embargo, para estudiar la Capacitación de Recursos Humanos, primero es necesario establecer determinadas precisiones conceptuales de la categoría recursos humanos como elemento central de este proceso. Es así, que se abordan diferentes conceptos y perspectivas de los recursos humanos para comprender con mayor precisión su proceso de Capacitación.

Para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado, con el de cursar del tiempo diversos términos, como, por ejemplo: personal, empleados, y el más utilizado recursos humanos, aunque recientemente se ha estado introduciendo un nuevo término: capital humano.

Los recursos humanos son el factor fundamental del éxito de las organizaciones de hoy, pues con el aporte de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden minimizar las deficiencias o limitaciones a las que están sometidas las empresas en la actualidad. Es por ello que gestionarlos adecuadamente se ha convertido en un imprescindible reto para el logro del éxito empresarial.

La Capacitación de Recursos Humanos ha sido objeto de estudio de varios investigadores que se han adentrado en el mundo de las relaciones entre las personas y las organizaciones a las que pertenecen; por tanto, es importante tener en cuenta las definiciones aportadas desde el punto de vista de diferentes autores.

La Capacitación de Recursos Humanos es una responsabilidad de la alta dirección de cualquier organización y además es una responsabilidad de todos sus trabajadores.

La Capacitación de Recursos Humanos “Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación”. (Morales Cartaya 2006).

En esta definición se aprecia el carácter estratégico que posee la Capacitación de Recursos Humanos, en la misma se consolida como elemento importante su carácter proactivo, actuando como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena Capacitación.

La “Capacitación de Recursos Humanos es una serie de técnicas, procedimientos y actividades interrelacionada entre sí, las cuales, en conjunto, de algún modo explicitan a los empleados lo que se espera de ellos en función de los objetivos planteados para la organización. En general estas diferentes actividades son

agrupadas según el ciclo de vida laboral del empleado, detección de las necesidades, ingreso, desarrollo, evaluación y compensación, desvinculación”. (Reglamento Orgánico del Banco Capital 2010)

La Capacitación de Recursos Humanos es un proceso, y se consideran que este puede ser comprendido como: “aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establece entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización”. (Revista del Banco Popular de Ahorro 2012)

En todas las definiciones analizadas aparece el hombre como sujeto activo y centro; sin embargo, resultan más abarcadoras las aportadas por Ferriol y los Especialistas del Ministerio de Educación Superior evidenciando no solo que la Capacitación de Recursos Humanos es una actividad que debe comprender a todos los miembros de la organización, sino que se deben combinar la motivación, el clima, los valores y las competencias profesionales, con un carácter proactivo en aras de lograr los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia; por lo que son las definiciones a las que se suscribe la presente investigación.

“El Sistema de Capacitación de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la Capacitación de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”. (Bauzá y Bello 2003)

La Capacitación de Recursos Humanos debe caracterizarse además por poseer un enfoque multidisciplinario, participativo, y proactivo. Lo multidisciplinario indica que la Capacitación de Recursos Humanos demanda la acción de diferentes disciplinas científicas. Lo participativo comprende, la cada vez más creciente influencia de los trabajadores en la Capacitación de Recursos Humanos y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o

la dificultad, o en el peor de los casos, después de su manifestación.

El enfoque sistémico de la Capacitación de Recursos Humanos es una necesidad, donde se pretende que los elementos componentes del mismo interactúen buscando la sinergia, tributando al todo que es la organización, considerada como un organismo vivo. Se debe tener presente que el Sistema de Capacitación de Recursos Humanos no resulte la simple suma de sus partes o elementos, sino la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero Sistema de Capacitación de Recursos Humanos.

Werther y Davys (1991) proponen un modelo que posee un carácter funcional, que muestra la interrelación de los siete elementos componentes del sistema. Entre ellos se encuentra el de desarrollo y evaluación, donde una vez asignados los puestos que corresponden a los trabajadores, reciben la capacitación necesaria para desarrollar sus tareas. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

En 1993 Chiavenato publica un modelo en el que la Administración de Recursos Humanos está constituida por cinco subsistemas interrelacionados e interdependientes. Entre los subsistemas propuestos por este autor se encuentra el de aplicación, que incluye la descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño. Uno de los principales aportes de este modelo es que el autor plantea la necesidad de establecer para cada uno de los subsistemas políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y desempeño de las funciones de recursos humanos.

Estudios realizados por Ferriol (1996) denotan que, en el momento de comenzar a plantear teórica y prácticamente las reformas económicas de diversos cortes en la década del 60, se tocaron prácticamente todas las esferas, menos la de la Organización, soslayando, por ende, la de los recursos humanos, y se erigió un sistema organizativo-laboral donde los factores de índole psicológico, socio-psicológico e ideológico del factor humano quedaron atrás. Y se ha demostrado que el trabajador actúa no sólo en dependencia de su motivación por el trabajo, en cuya base se encuentran sus propias necesidades.

El sistema organizativo se estructuró ciertamente sobre la base de la satisfacción de necesidades, pero de las necesidades de seguridad, contando con un sistema potente de Seguridad Social y una garantía de pleno empleo que vino a satisfacer todos los sueños del hombre explotado de la época capitalista anterior. Sin embargo, no se proyectó con la misma celeridad la satisfacción del resto de las necesidades del hombre, tales como: el sentimiento de pertenencia, el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, el reconocimiento, entre otras.

Por tanto, se ha llegado a regularizar por expertos, que el Sistema Organizativo Laboral que prevaleció, pese a las condiciones favorables del sistema sociopolítico, se caracterizó por el estilo y método burocrático de dirección y la división extrema del trabajo, rasgos todos, característicos de la organización y dirección tradicional y de principios de siglo.

Con el propósito de mejorar la Capacitación de Recursos Humanos en organismos, instituciones y empresas desde principios de la década de los 90 en Cuba, se han estado introduciendo Sistemas de Capacitación de Recursos Humanos que han respondido a las influencias de modelos no propios y por tanto no acordes a las realidades y situaciones concretas del país.

En los últimos años en Cuba aparece un nuevo concepto para nombrar a las personas que trabajan en las organizaciones: capital humano. Atendiendo al contexto socioeconómico cubano, capital humano es el “Conjunto de conocimientos, 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”. (Morales Cartaya 2007)

El capital humano comprende las capacidades para trabajar, dadas las experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

Los estudios de Morales Cartaya (2007), revelaron que existen organizaciones con una Capacitación de Recursos Humanos no estratégicas, con enfoque funcional y tayloriano, insuficientemente integrada con la estrategia empresarial, que frena la

productividad del trabajo. Por lo que se elabora un modelo de Capacitación Integrada de Capital Humano, dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones; contribuyendo a su desarrollo, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior.

“El Modelo de Capacitación Integrada de Capital Humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Capacitación de Recursos Humanos y externas con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo“. (Morales Cartaya, 2007).

La implantación del Modelo de Capacitación Integrada de Capital Humano, es de vital importancia para fortalecer la orientación estratégica de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta que su concepción responde a las características propias en que las mismas operan a diario. En la actualidad se han constituido las Normas Cubanas 3000: 2007, Sistema de Capacitación Integrada de Capital Humano-Vocabulario; las Normas Cubanas 3001: 2007, Sistema de Capacitación Integrada de los Capital Humano-Requisitos así como las Normas Cubanas 3002: 2007, Sistema de Capacitación Integrada de de Capital Humano-Implementación, que contienen las normativas, términos y definiciones, así como los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales para implementar dicho sistema de Capacitación.

Como elemento importante en la Capacitación Recursos Humanos se ha hecho un llamado a las organizaciones cubanas a implementar el Sistema Integrado de Capacitación de Capital Humano, que aboga por dejar atrás la extrapolación de modelos no propios que no se adecuan a las características y condiciones específicas del país.

El reto, para todas las áreas de la empresa, está en los procesos productivos y de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Pero, ¿quién lleva a cabo todas estas acciones? y ¿quién hace

posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costos y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa? La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: sus personas.

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

Los trabajadores tienen que estar en un proceso constante de capacitación debido a las situaciones cambiantes y no previstas que se producen en las empresas y en los mercados donde ellas actúan. De la preparación del capital humano de las organizaciones depende el desempeño de la organización; por lo que la capacitación de las personas se hace entonces imprescindible, jugando estos recursos un importante papel en el desarrollo organizacional

La Capacitación y Desarrollo del Capital Humano es un proceso continuo e ininterrumpido en correspondencia con las competencias laborales, calificaciones y recalificaciones, para cumplir con calidad las funciones de cada puesto de trabajo y poder alcanzar los máximos resultados en los servicios que garanticen la satisfacción de los clientes, a través de un conjunto de acciones, que permiten crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

El proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, forma parte también de las acciones de capacitación en la formación de las competencias que necesita la organización para su desarrollo, lo que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Los principios fundamentales en los que se basa la Capacitación y el Desarrollo del Capital Humano, son los siguientes: (Resolución No. 29 del año 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)

- es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar y controlar esas actividades;
- es una inversión y no un costo;
- debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de competencias en el corto plazo, así como aquellas que posibiliten anticiparse a los cambios que se van a producir;
- incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia, a los cuadros de la unidad organizativa que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad a la organización y ser líderes de los procesos de cambio;

- está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- los planes de capacitación se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

_ (Chiavenato, 1997) afirma que " La formación es el desarrollo de capacidades nuevas.

_ (Dessler, 1994), plantea que "la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos

_ (Chiavenato, 1999) identifica que, "es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos."

_ Resolución 29/2006 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Denomina capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones en el puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos ó de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar un desempeño exitoso

Otro concepto, que se considera integrador y actualizado es el encontrado en el vocabulario de la NC 3000: 2007 referida al Sistema de Capacitación integrada de los recursos humanos, capacitación: 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.

De todos estos criterios se asume, para el desarrollo de este trabajo científico, lo postulado de la resolución 29/2006 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y lo planteado en la NC 3000: 2007 referida al Sistema de Capacitación Integrada de los Recursos Humanos, y la Capacitación:

“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”.

1.3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

No puede elevarse la eficacia de la capacitación de los recursos humanos sin una previa determinación de sus necesidades. Para definir qué son las necesidades de capacitación se hace imprescindible partir de la definición del concepto de necesidad.

En el Diccionario Aristos (1989) se plantea que necesidades “carácter de aquello que no se puede prescindir”.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador es el proceso donde se identifican las brechas de conocimientos y habilidades de cada trabajador entre su estado actual y los requerimientos del cargo y lo esperado según los objetivos de la entidad.

Se puede considerar entonces que las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo y que surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencias en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo, y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo.

Las necesidades de capacitación pueden ser consideradas a nivel organizacional, a nivel de equipo de trabajo o a nivel de cargo individual, y pueden clasificarse de la siguiente forma:

Por su percepción:

- **Manifiestas:** Son las que se observan a simple vista, no requieren de un análisis mayor, se refieren a aquellas que surgen de los cambios de estructuras, transferencia de personal, incorporación de nuevos miembros a la organización, introducción de nuevos equipos, tecnologías, métodos de trabajo, programas o procedimientos que originan cambios en los patrones de actuación planificados.
- **Encubiertas u ocultas:** Se encuentran inmersas en innumerables variables y van surgiendo por la obsolescencia de los conocimientos de especialistas y las transformaciones en las necesidades de actuar que originan creciente sesgo entre el patrón del desempeño y el desempeño real, frenando el desarrollo del propio individuo, del sistema en su conjunto y de sus metas propuestas.

Por su oportunidad:

- **En cuanto a tiempo:** Pueden ser a corto, mediano y a largo plazo, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre tres y seis meses, y de largo plazo cuando excede este tiempo.
- **En cuanto a su importancia:** Se busca diferenciar lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la organización y se busca capacitar en los tópicos que la empresa tiene como orientación principal. De modo que no se observaran los resultados de los programas de entrenamiento, sino que alcance el escenario marcado por la gerencia.

Por su magnitud:

- Graves: Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.
- Tolerables: Los problemas que se observen pueden no afectar de manera importante la productividad

La determinación de las necesidades de capacitación atraviesa por cuatro etapas:

1. Investigación: Es la fase de recopilación de información sobre el comportamiento real y el deseado para el trabajador, nos permite conocer en términos de conocimientos y habilidades lo que el trabajador sabe hacer (comportamiento real) y lo que le hace falta (comportamiento deseado).
2. Comparación: En esta fase se compara el estado real con el estado deseado. Es decir, se valora lo que el trabajador posee en términos de conocimientos y habilidades actualmente con lo que debía poseer y de ahí establecer el área de correspondencia entre ambos estados (real con el deseado) y las diferencias constituirán las necesidades de capacitación conocida como “brecha”, las cuales indicarán los objetivos a alcanzar en la capacitación de ese trabajador.
3. Análisis de la brecha: En esta fase de una manera más específica y tomando como punto de partida la brecha determinada se delimitarán aquellas necesidades que puedan resolverse mediante capacitación y aquellas que no puedan resolverse por esta vía.
4. Valoración de las necesidades: Se preparan las condiciones para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje pues se establece un orden de prioridad de las necesidades donde se definen de una forma clara y precisa los problemas a resolver, se agrupan los problemas a solucionar de manera conjunta y se determinan en dependencia del tiempo y la modalidad de capacitación los problemas que requieren solución.

Se pueden señalar otras técnicas para la determinación de necesidades:

- Cuestionario de investigación.

- Reuniones de grupo
- Pruebas o exámenes
- Registros de personal.
- Informes de los dirigentes de áreas.
- Información personal de los trabajadores.

Capacitar empleados para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático. Sus necesidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar, y cuando se logra determinarlas es posible que al individuo no le guste que le ordenen su forma de cambiar el trabajo.

Los elementos en que se ha profundizado en este capítulo se constituyen en el sustento para darle tratamiento al problema, el objetivo y la hipótesis de la investigación.

Conclusiones Capitulo 1

La Capacitación de Recursos Humanos en su evolución ha propiciado que en la actualidad el hombre constituya el recurso estratégico fundamental de la organización. El análisis teórico de la Capacitación de Recursos Humanos, posibilita la comprensión de los aspectos esenciales de la misma, y constituye una referencia obligatoria para el desarrollo de investigaciones de estos temas con un basamento científico.

La Capacitación es una actividad clave en cada Entidad pues en la medida que tanto los trabajadores como los directivos estén bien capacitados podrán tomar mejores decisiones y conducir a las organizaciones hacia la realización de sus objetivos.

Los aspectos teóricos abordados tanto acerca de la Capacitación de Recursos Humanos como de la Capacitación, ayudan a la investigadora a profundizar en el tema tratado para poder adentrarse en el estudio de la capacitación de la fuerza laboral del sistema bancario, constituyendo el sustento teórico conceptual para lograr cumplimentar el objetivo de la investigación.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO EN GUANTÁNAMO

En el presente capítulo se considera el aporte metodológico y práctico de la investigación, a partir de una caracterización preliminar, en lo estructural y funcional de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

Al tener en cuenta lo anterior se procede a una propuesta de acciones encaminadas a perfeccionar la capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de ahorro de Guantánamo

Caracterización de la Organización

Líder en el mercado de particulares, el Banco Popular de Ahorro con 31 años de experiencia en el mercado, realiza funciones de Banca Universal. Constituido en mayo de 1983 por Decreto Ley 69 de la República de Cuba como Banco Estatal, con la misión de prestar servicios bancarios a la población y estimular la captación de ahorro monetario.

El Banco Popular de Ahorro en Guantánamo en el año 1983, contaba con 14 agencias de población, y una Dirección Provincial, se distribuían en 5 agencias en el municipio cabecera y una agencia por cada uno de los restantes 9 municipios; era una amplia red de oficinas si consideramos también que existían las oficinas llamadas Cajas de Ahorro que acercaban el servicio a la población, hasta el año 1992 que por decisión del nivel central, todas las agencias del BPA en Guantánamo pasaron a formar parte del entonces Banco Nacional de Cuba. El BPA luego de estar

fusionado seis años al Banco Nacional de Cuba, que en 1997 cambió el nombre a Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), el BPA en Guantánamo en Octubre de 1998, ya con una nueva imagen institucional (oficinas remodeladas y debidamente equipadas), en la ciudad cabecera del municipio Guantánamo, resurgió con la sucursal 8602 especializada en Créditos Personales y la sucursal 8632 con todos los servicios de manera integral.

El BPA resurgió entonces con el propósito de mantener el liderazgo en el segmento de personas naturales e ir avanzando selectivamente hacia el de personas jurídicas, llegando a atender 12 entidades hasta abril del año 2008, fecha en que por acuerdo del Banco Central de Cuba se traslada la cartera de banca corporativa al BANDEC, para que el BPA afrontara con mayor eficiencia la colosal tarea de otorgamiento de los créditos sociales a la población como parte de las transformaciones emanada de la batalla de ideas, en aras de elevar la calidad de vida de nuestro pueblo como programa priorizado de la Revolución.

El Banco Popular de Ahorro ha transitado por diversas etapas, las cuales han tenido un impacto determinante en su organización, pudiendo identificarse como las más trascendentales las siguientes:

-Año 1985, Ley General de la Vivienda, donde el BPA transfirió el Título de Propiedad de la Vivienda a más del 90 % del fondo habitacional en todo el país.

-Año 1986, incorporación de un nuevo producto de Ahorro como vía para potenciar y fomentar el hábito de ahorro en la población, incorporándose la cuenta de Formación de Fondo.

-Año 1995, comienzan los retos de la automatización.

-Año 1997, como parte del proceso de Perfeccionamiento y Fortalecimiento del Sistema Bancario Nacional a través de la Licencia # 105/97 se da licencia al BPA a prestar servicio como Banca Universal.

-Año 1998, se emprende estudio de imagen institucional acorde con los cambios en nuestra gestión.

-Año 2001, Plan Especial Venta de TV - PANDA, se comienzan a formalizar créditos por el otorgamiento de televisores Chinos.

-Año 2004, aplicación de la Resolución # 80/2004 del BCC. Uso obligatorio del Peso Cubano Convertible (CUC) y el gravamen del 10 % por la compra del CUC con EFECTIVO en Dólares.

-Año 2005, aplicación del Acuerdo 13 del Comité de Política Monetaria del BCC., que establece la relación entre el Peso Cubano (MN) y el Peso Cubano Convertible (CUC) y a su vez éste se venderá a un precio de \$ 24.00. Aplicación del Acuerdo 15 del Comité de Política Monetaria del BCC., que establece que el Peso Convertible (CUC) se reevalúa en un 8 %, esto significa que un CUC vale 1.08 USD y un USD vale 0.92593 CUC. Luego estas tasas se modifican quedando hasta la fecha a 1.11341 USD la compra de un CUC y a 1.04851 CUC la venta de un USD.

-Año 2005, Créditos Sociales de acuerdo al Programa de Ahorro Energético dirigidos a elevar la calidad de vida de la población, teniendo en cuenta la entrega de artículos electrodomésticos.

-Año 2011, se puso en vigor a partir del día 20 de Diciembre del Año 2011 el Decreto-Ley 289/2011 del Consejo de Estado y del Banco Central de Cuba: la Resolución 99/11, que establece los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios, pudiendo acceder al crédito las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia (TCP), los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de tierra, las personas autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal (CNA), así como las personas naturales interesados en comprar materiales de construcción o pagar el servicio de la mano de obra de acciones constructivas; la Resolución 100/11 Apertura de Cuentas Corrientes a TCP y la Resolución 101/11 Normas de Cobros y Pagos. Con la nueva política bancaria, también se puso en vigor el procedimiento para la entrega de Subsidios de los Consejos de Administración a personas con destino a la adquisición de Materiales de Construcción, pago de Mano de Obra, y venta de cheques de gerencia para la compra venta de viviendas.

-Año 2012, proceso de cambio del sistema SIBPA al nuevo sistema SABIC.

-Año 2013, instalación de los dos primeros Cajeros Automáticos en la sucursal 8632.

-Actualidad, Proceso de reordenamiento monetario y unificación monetaria.

Misión

Captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a personas naturales y jurídicas, además de realizar acciones inherentes al negocio bancario tanto en Moneda Nacional como en Moneda Librementemente Convertible, no solo con personas naturales sino también con personas jurídicas, sin perder el liderazgo en la atención a particulares.

Visión

Captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a personas naturales y jurídicas. Nuestro Banco se distingue por la excelencia en la atención personalizada a nuestros clientes, con un alto grado de confiabilidad, lo que nos permite ser líderes en el segmento de personas naturales, y una cartera considerable de financiamientos y servicios en la banca corporativa. Nuestras sucursales debidamente diseñadas, remodeladas, equipadas y climatizadas, unido a la presencia de capacitados trabajadores ofrecen una imagen agradable a nuestros clientes. Poseemos un adecuado soporte tecnológico en la informática y las comunicaciones.

Aspiraciones y Competencia

Creer en cantidad de sucursales y perfeccionar los servicios acorde al desarrollo de la Banca Universal, adaptado a nuestras condiciones de manera que permita prestar un mejor servicio y un incremento de la cartera de financiamientos a personas jurídicas y mantener el liderazgo en los servicios a personas naturales.

Estructura Organizativa

El BPA en Guantánamo, actualmente cuenta con una Red de cuatro sucursales y dos Cajas de Ahorro, subordinadas a la oficina de la Dirección Provincial, la cual cuenta con cuatro áreas de trabajo subordinadas directamente al Director Provincial y una subdirección.

Estructura Organizativa del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo

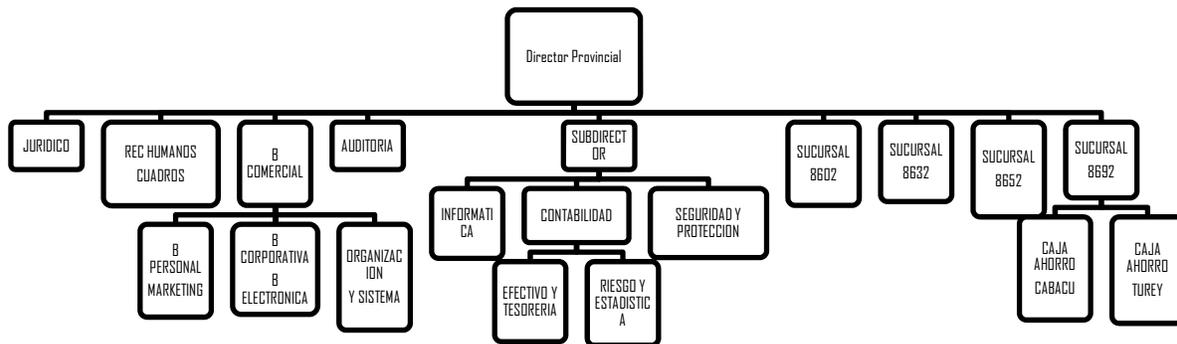


Figura 1. Organigrama de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo

Fuente: Estrategia del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo

Áreas de resultados claves

- Asesoría Jurídica
- Recursos Humanos
- Banca Corporativa
- Banca Personal
- Banca Electrónica
- Automatización y Procedimientos
- Contabilidad
- Auditoria

Órganos de Dirección Colectiva

- Consejo de Dirección.
- Comisión de Cuadros.
- Comité de Prevención.
- Comité de Calidad.
- Comité de Créditos.
- Comité de Compras.
- Comité de Experto.

Valores Compartidos

Principios rectores de la organización:

- La identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La mejora constante de la calidad de nuestros procesos, productos y servicios.
- La formación, integración y motivación de nuestros empleados.
- La permanente asimilación de los avances tecnológicos.
- Existencia de condiciones de trabajo adecuadas.
- Rentabilizar al máximo los recursos disponibles en el banco.
- Honrar estrictamente nuestros compromisos financieros y de otra índole.
- La austeridad y buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros.
- Promover el trabajo en equipo.
- Trabajar permanentemente en la disminución y eliminación de los hechos delictivos.
- Aplicar un enfoque de dirección estratégico.

Principios rectores individuales:

- La honestidad, honradez y rechazo a prebendas y manifestaciones de corrupción.
- Compromiso, entrega personal y sentido de pertenencia a la institución.
- Cumplimiento de la ética, disciplina y secreto bancarios.
- Modestia, sencillez, práctica diaria de las normas de educación formal y correcta conducta social.
- El uso racional de los recursos materiales.
- La disposición permanente de actualizar sus conocimientos.

Objetivos Estratégicos

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros. L-1-12 y 142.
2. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos. L-45,46 y 49.
3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan

ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social. L-50, 51, 53 y 54.

4. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso. L-8, 12, 51, 52, 53 y 54.
5. Concluir el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. L- 4 y 15.
6. Intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin. L-8 y 12.
7. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo en al menos a 4,5 MMP. L-22 y 42.
8. Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería entre bancos. L-12.

Fuente: objetivos de trabajo y criterios de medidas del Banco Popular de Ahorro 2020-2022

Es evidente que las grandes transformaciones económicas, políticas y tecnológicas del mundo actual han impactado fuertemente la estructura de las organizaciones.

Ante la globalización de la economía y el enfrentamiento abierto entre competidores, las empresas en el mundo han tenido que reestructurarse buscando consolidar sus ventajas competitivas.

Estas transformaciones y reestructuración de las empresas han involucrado un proceso integral, que comprende desde la definición de la Misión, Visión. Valores de la Organización hasta la transformación de los sistemas operativos y administrativos.

En reunión de ejecutivos de recursos humanos celebrada en París en 1999 se analizó la visión de los recursos humanos para el presente milenio, concluyéndose que ésta

debe ser:

1. Orientada a la alta competitividad del mercado y a las estructuras de negocios globales.
2. Con vinculación estrecha a los planes de negocios.
3. Debe ser concebida e implantada conjuntamente por la gerencia de línea y los ejecutivos de recursos humanos.
4. Centrada en la calidad, servicio al cliente, productividad, involucramiento del personal, trabajo en equipo y flexibilidad laboral.

2.1 Caracterización de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo

La caracterización de los recursos humanos en el Banco Popular de Ahorro se realiza sobre la base de un diagnóstico a través de la aplicación de la Norma Cubana 3001:2007, apoyada por encuestas, entrevistas, análisis documental y criterio de expertos; de manera que contribuya a precisar aquellos elementos que tienen relación con la capacitación en su estado actual.

Por otra parte, se trata de demostrar la necesidad de perfeccionar la capacitación que responda a las características propias de la empresa como una de las vías para perfeccionar el sistema de gestión de recursos humanos que se aplica en la misma y, con ello, la eficiencia de su gestión empresarial.

Para la realización de este diagnóstico se tienen en cuenta los datos del cierre de la plantilla septiembre 2020.

Características de la fuerza laboral

El Banco Popular de Ahorro en Guantánamo con cierre diciembre 2020 cuenta con 238 trabajadores plantilla, cuyas características se relacionan en las tablas que a continuación se exponen.

Tabla 1. Trabajadores por categoría ocupacional y nivel escolar

Total de Trabajadores		Trabajadores por categoría ocupacional					Trabajadores por Nivel Escolar					
Total	Mujer	Dir	Tec	Adm	Ser.	Oper	Univer	Media Superior		Media Básica		Primaria
								Técnico Medio	Preuni	Obrero Calif.	Sec. Básica.	
63	25	9	43	0	5	6	44	14	0	3	2	1
43	38	6	34	2	1	0	19	19	4	0	1	0
51	43	8	41	1	1	0	21	27	2	0	0	1
27	22	5	21	0	1	0	14	9	3	0	1	0
54	33	9	41	1	2	1	20	30	3	0	0	0
0												
238	161	37	180	4	10	7	118	99	12	3	4	2
	68%	16%	76%	2%	4%	3%	50%	42%	5%	1%	2%	1%

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el 50 % de los trabajadores son universitarios, por lo que tienen un nivel de formación que pudiera en determinados momentos influir en el proceso de capacitación.

Tabla 2. Especialidades de los Trabajadores Técnico Medio

Especialidad	Cantidad
Contabilidad	28
Veterinaria	2
Informática	8
Agronomía	4
TOTAL	42

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Especialidades de los Trabajadores Universitarios

Especialidad	Cantidad
Lic. Economía	5
Lic. Contabilidad y Finanzas	27

Lic. Química	1
Lic. En Matemática	1
Lic. En Estudios Socioculturales	3
Lic. En Lenguas Extranjeras	1
Lic. En Derecho	5
Ing. Agrónomo	1
Lic. Filosofía Marxista	1
Lic. Comunicación Social	1
Lic. En Psicología	4
TOTAL	50

Fuente: elaboración propia

2.1.1 La capacitación en el Banco Popular de Ahorro Guantánamo

La actividad de capacitación en la entidad no representa lo más importante en la entidad, pues no es atendida por un especialista como tal, se reciben orientaciones del organismo central y en ocasiones no pueden cumplirse porque son dos compañeros para atender toda la actividad del departamento de Recursos Humanos, por lo que resulta casi imposible dedicarle el tiempo que requiere y necesita la actividad, que aunque se le diera la significación que tiene la capacitación y desarrollo le resulta difícil su funcionamiento y seguimiento, por lo que el desarrollo cultural, espiritual y moral de los trabajadores carece de atención.

El plan de capacitación y desarrollo se confecciona a partir de acciones que orienta el organismo central u otras acciones que se puedan ejecutar en la empresa. En cuanto a presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo, si se tiene concebido, pero no fue planificado ni fundamentado teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de los trabajadores de la entidad, el salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, la adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación, el pago a instructores, la adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes.

Utilizando como herramienta para esta investigación, un diagnóstico realizado al proceso de capacitación, para el cual se aplicaron encuestas a los trabajadores, se

llenaron cuestionarios a los diferentes cuadros de la empresa, utilizándose los métodos de observación directa a procesos y la revisión de documentos. Luego se creó un comité de expertos integrado por la directora de la entidad, los subdirectores y los jefes de departamento, dirigido por la encargada de la realización de esta investigación, para dar a conocer los resultados, arrojando los siguientes resultados al aplicar la técnica de tormenta de ideas:

Fortalezas

- Contamos con una fuerza laboral joven, capaz de enfrentar las nuevas tareas, así como de elevar su nivel profesional.
- Utilización de la tecnología de la informática y las comunicaciones.

Debilidades

- No está considerada la capacitación dentro de la estrategia de la empresa.
- La capacitación se ve como una responsabilidad del área de Recursos Humanos solamente.
- Falta de sistematicidad en la preparación de los técnicos.
- No se cuenta con una capacitación direccionada a partir de un diagnóstico.
- Insatisfacción de muchos trabajadores con el proceso de planificación de la capacitación y desarrollo.
- Insuficiencias en la gestión de capital humano.
- Falta de personal para atender la actividad de capacitación y desarrollo.
- Falta de organización para la proyección y desarrollo de las acciones de capacitación.

Amenazas

- Elevación del nivel de control en la ejecución del presupuesto.
- Insuficiente abastecimiento material.

Oportunidades

- Relaciones de trabajo con las instituciones docentes en el territorio (centros universitarios, IPEL, Escuela del PCC y otros), lo que nos permite aprovechar las diferentes ofertas de capacitación.

Luego de la revisión y análisis del diagnóstico, las siguientes debilidades en cuanto a la capacitación de los recursos humanos son las más acertadas para poder elaborar las acciones que se proponen:

- Insatisfacción de muchos trabajadores con el proceso de planificación de la capacitación y desarrollo.
- Falta de personal para atender la actividad de capacitación y desarrollo.
- Falta de organización para la proyección y desarrollo de las acciones de capacitación.

Importancia de capacitar los recursos humanos en el Banco Popular de Ahorro.

- 1) Mejorar el dominio de los manuales de instrucciones y procedimientos y la eficiencia en todos los sentidos, disminuyendo las violaciones por desconocimiento de las normas bancarias.
- 2) Eleva el sentido de pertenencia, la profesionalidad y confianza de los clientes y los niveles superiores.
- 3) Eleva el nivel político e ideológico de los trabajadores
- 4) Mejora el trabajo de prevención, incidiendo en la eliminación paulatina de las causas y condiciones que propician los hechos delictivos internos y externos.
- 5) Contribuye a la eliminación de la rutina y de la fluctuación de la fuerza laboral.
- 6) En general se crea un ambiente favorable de trabajo que incide positivamente en la cohesión y los resultados del colectivo

Es necesario perfeccionar la capacitación de los trabajadores en el puesto de trabajo en todos los niveles de dirección del Banco Popular de Ahorro, teniendo en cuenta el incremento de los segmentos de clientes que operan con el BPA, la ampliación de los productos y servicios financieros que se ofrecen y los frecuentes cambios que se introducen en el Manual de Instrucciones y Procedimientos.

2.2 Resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo

Es importante señalar la significación que tiene la aplicación del diagnóstico integral, para poder medir, valorar, evaluar y tomar algunas decisiones en el proceso de

desarrollo de esta investigación, se ha tenido en cuenta esta importancia en el empleo del mismo, al proyectar diferentes actividades que le permitieron conocer donde estaban las causas que originaban el problema declarado al inicio de esta investigación y así tomar las medidas pertinentes para perfeccionar el trabajo.

El diccionario enciclopédico Grijalbo define al diagnóstico como:

“el punto de partida que permite el conocimiento de la realidad cambiante y compleja en un momento dado. Proceso dinámico, continuo, inacabado que como tal se actualiza, amplía, y utiliza permanentemente”

En el primer Seminario para Educadores realizado en noviembre del 2000 se señala que:

“se diagnostica para saber el nivel de los logros alcanzados, que precisan ser atendidos, modificados, en función del objetivo esperado”

Se asume lo señalado en la Tesis de Maestría (Guantánamo, 2003) de la MSc. Lorenza Álvarez, planteado por La Dra. Maritza Cuenca al definirlo *como*:

“...es el punto de partida para la realización del proceso educativo que sirve para evaluar resultados, trazar estrategias, comprobar la efectividad de las estrategias trazadas, la efectividad del método empleado, además permite la toma de decisión, tiene como método fundamental la observación Es un proceso continuo, sistemático que descubre necesidades, virtudes y potencialidades, para definir cada etapa con la atención personalizada.”

Después de hacer un análisis de estas definiciones, se determinó plantear que el diagnóstico integral, se utiliza para conocer el estado actual del problema, y dar un seguimiento adecuado a las causas que lo originan, donde están para transformarla, este tiene un objetivo bien definido y puede abarcar todas las direcciones del proceso educativo.

Para la aplicación del diagnóstico se tuvo en cuenta los siguientes indicadores:

- ✓ Años de experiencia como trabajador en el Banco Popular de Ahorro
- ✓ Si se encuentra estudiando y cuántos cursos ha recibido en los últimos tres años.
- ✓ Preparación recibida en los cursos recibidos.

✓ Necesidades e intereses.

✓ Análisis de documentos.

Como parte de la investigación se aplicaron diferentes instrumentos, los cuales permitieron comprobar el nivel de preparación de los técnicos, dirigentes y funcionarios acerca de la problemática existente. Los instrumentos aplicados fueron las entrevistas y cuestionarios así como la técnica de observación.

De las 90 personas encuestadas el 95% mostró sus deseos de recibir nuevos cursos de superación, entre las acciones que más se solicitaron fueron las preparaciones en el estudio de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, actualización en materias contables-financieras y de gestión empresarial, curso sobre manejo de negocios, cursos de computación, cursos de redacción y ortografía, diplomados y maestrías en temas contables y de negocios.

Análisis de las evaluaciones del desempeño del año 2020

Principales recomendaciones:

- Mantenerse actualizado en materia financiera, contable y de control interno mediante el estudio individual.
- Estudio y superación de los nuevos procedimientos de gestión empresarial para su futura aplicación.
- Dominio de computación.
- Capacitarse en redacción de informe
- Capacitarse en materia de gestión de recursos humanos.
- Prepararse en temas relacionados con el tratamiento a negocios con porcinocultores, agricultores y trabajadores por cuenta propia.

Para el completamiento de esta primera etapa, se planificó una reunión con todos los trabajadores, en la misma se informó los elementos a tener en cuenta según el resumen de los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Se le propuso evaluar los siguientes aspectos:

✓ Nivel de relación que tienen con el problema que se investiga.

- ✓ Nivel real de conocimientos sobre la problemática existente.
- ✓ Experiencia de trabajo con el problema que se investiga.

El resumen del diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo para el año 2020 en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo es el siguiente:

- Actualización en materia financiera, contable y de control interno.
- Estudio y superación de los nuevos procedimientos de gestión empresarial para su futura aplicación.
- Dominio de computación.
- Capacitarse en redacción de informe.
- Estudio de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Capacitarse en materia de gestión de recursos humanos.
- Prepararse en temas relacionados con el tratamiento a negocios con porcicultores, agricultores y trabajadores por cuenta propia.

Con el fin de analizar la situación del objeto de investigación en su relación con el problema de investigación planteado, se realizó un estudio continuo, dinámico y sistémico de constatación con el propósito de diagnosticar el estado actual de la capacitación, como premisa para el perfeccionamiento de la misma.

El contenido del diagnóstico, para dar cumplimiento a los objetivos mencionados se operacionalizó en dos dimensiones con sus indicadores correspondientes. Ellas fueron:

Para la primera dimensión se consideraron los indicadores siguientes:

Los objetivos de la capacitación permanente.

El contenido

Formas de organización.

La sistematicidad con que se desarrollan las acciones de capacitación.

Métodos que se emplean en el proceso de capacitación.

Mecanismos que operan como marcos organizativos para la capacitación.

Fuentes que se utilizan para determinar el contenido de la capacitación.

La evaluación de la capacitación: el impacto en el contexto en el que labora y el efecto que tiene en la preparación individual.

La segunda dimensión se evalúo a través de los indicadores siguientes:

Preparación académica

Preparación administrativa

Preparación investigativa

La recogida de datos referidos a las anteriores dimensiones e indicadores se efectuó utilizando como métodos y técnicas de investigación, los siguientes:

La encuesta, que se aplicó a los trabajadores (Ver anexos).

La entrevista a clientes externos e internos (Ver anexos).

El alto rendimiento en banca también se traduce en convertirse en maestros de la ejecución de programas de cambio transformacional, así como de la ejecución de las actividades diarias dirigidas a apoyar la estrategia operacional de la organización. El talento del capital humano (y de aquellos que poseen funciones clave de liderazgo a la hora de gestionar y optimizar el desempeño del talento) juega un papel esencial en estas dos dimensiones:

Análisis de documentos contentivos de información referida a las dimensiones establecidas.

Fase 1. Búsqueda de evidencias generales.

En esta etapa se recaba información relacionada con la política de la entidad y los objetivos, desempeño, clima organizacional y estilo de liderazgo, movimiento de personal, quejas de los clientes, relación entre trabajos directos e indirectos, costos directos al trabajo, entre otros.

Fase 2. Selección de áreas críticas.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas del Banco. Estas pueden ser gerencias, departamentos, oficinas. El análisis de las evidencias generales deberá proporcionar alguna hipótesis sobre el origen del problema.

Los criterios que se emplean para determinar las áreas críticas son: Grado en que obstaculiza el logro de las metas, monto de las pérdidas directas e indirectas que

ocasionan, entorpecimiento de las labores de otras áreas, amplitud de las necesidades de capacitación y/o importancia de las mismas e incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

Fase 3. Especificación de evidencias en el área crítica.

La labor del investigador consiste en esta etapa en precisar la magnitud de la problemática del área, para lo cual se tendrán en cuenta los datos y factores señalados, así como, la realización de entrevistas y observaciones. De esta información se pasará a determinar los puestos prioritarios del área investigada que serán estudiados con detalle.

Los mismos criterios utilizados para seleccionar el área crítica pueden ser útiles para seleccionar los puestos prioritarios. Es importante destacar que la información que proporcionen los jefes de área resulta de valor para cubrir esta etapa.

Fase 4. Obtención de la descripción del puesto y de la lista de tareas.

La etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Ello obedece a la necesidad de conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas.

Fase 5. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

En esta etapa es necesario tener en cuenta varios factores para determinar las técnicas a utilizar, estos son: número de sujetos a investigar, nivel jerárquico de los mismos, características de los sujetos en especial su escolaridad, los puestos que ocupan, el tiempo y los recursos disponibles, los conocimientos y habilidades del investigador, las características de las técnicas. A partir de esta información se escogen como mínimo dos técnicas, una para investigar directamente a los trabajadores y otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados.

Fase 6. Aplicación de las técnicas de determinación de necesidades de capacitación.

En esta etapa se busca información sobre las necesidades de capacitación, en los términos en que se señalaron previamente: tareas en las que existen deficiencias

originadas por falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican y nombres y características de los trabajadores con necesidades.

Fase 7. Análisis de información.

La parte medular del análisis de la información consiste en comparar los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos. Pueden existir algunas discrepancias entre dichas fuentes de información, pero si estas son serias es conveniente plantear alguna hipótesis sobre su origen, y en función de ello, seleccionar otras técnicas de investigación y aplicarlas a efectos de esclarecer las cosas.

Fase 8. Elaboración del informe de determinación de necesidades de capacitación.

Esta etapa es común para la determinación de las necesidades de tipo manifiesto como a las encubiertas. Este deberá plantear de forma clara, precisa y con buena organización los problemas que son susceptibles de resolverse con capacitación.

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

Fase 9: Evaluación y control.

Esta fase cierra metodológicamente el ciclo, porque la evaluación siempre está presente en todo el proceso y facilita conocer cómo se ha trabajado y evaluado, sistemáticamente, en las diferentes actividades organizadas, para garantizar la retroalimentación y rediseño.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La evaluación de las acciones de capacitación, como expresión de la calidad con que se han ejecutado.
- ✓ La introducción de cambios, en dependencia de los resultados y proyecciones, a partir del criterio de los implicados.
- ✓ Introducción de variaciones para perfeccionar el trabajo.

Esta es una fase importante e inviolable, para determinar si se incidió en la transformación del problema inicial, si se avanza en la consecución de los objetivos

para alcanzar el estado deseado, por lo que se considera que es necesario:

1. Instrumentar distintos tipos de evaluación de las actividades que se realizan, ya sea a través de un método investigativo (encuesta, entrevista, observación) o mediante técnicas participativas, donde se expresen los criterios de los participantes.
2. Realización de diagnósticos sistemáticos sobre los conocimientos que han ido adquiriendo. Debe aplicarse por lo menos tres veces en el año.
3. Instrumentar indicadores para la evaluación del desarrollo de los trabajadores.
4. Elaborar escalas para la medición de resultados sobre la elevación de preparación y participación de trabajadores.

Por considerar importante el proceso de capacitación es que se hace una propuesta de criterios para evaluar las acciones propuestas.

I-. Conocimiento en la etapa de preparación.

Nivel Bajo.

- ✓ Si expresa carencia de conocimientos elementales sobre las categorías relacionadas con el Manual de Instrucciones y Procedimientos.
- ✓ Si no manifiesta una valoración adecuada en su área.
- ✓ Si adopta posiciones dubitativas con respecto a las actividades encaminadas al autoconocimiento.

Nivel Medio

- ✓ Si posee los conocimientos básicos elementales.
- ✓ Si expresa un dominio adecuado y preciso sobre lo que sabe, lo que no sabe, lo que debe hacer para completar el conocimiento, los puntos psicológicos fuertes y débiles, para sí y para su desempeño profesional.
- ✓ Si se muestra interesado por conocer otros aspectos.

Nivel Alto

- ✓ Si se expresan conocimientos generales suficientes.

- ✓ Si posee pleno conocimientos generales.
- ✓ Si expresa pleno dominio de sus características personalógicas tales como: independencia, autovaloración, decisión, perseverancia, responsabilidad, colectivismo, asertividad.
- ✓ Si demuestra un desempeño metacognitivo profesional satisfactorio.
- ✓ Si muestra un alto grado de satisfacción personal por la función que realiza.

Informe de las necesidades de capacitación

En la tabla se muestra el informe de las necesidades de capacitación resumidas por personas.

Tabla 4: Informe de necesidades de capacitación

Necesidades de capacitación		
Tema o habilidad	Involucrados	Cantidad
Funciones administrativas	Dirigentes	37
Comunicación	Especialistas Comerciales y Gestores de Negocios.	80
Técnicas de dirección	Cuadros y reservas	74
Técnicas de negociación	Especialistas del área de negocio	20
Informática	Especialistas de las áreas comerciales y cajeros bancarios.	45
Resoluciones y normativas del Manual de Instrucciones y Procedimientos	Todos los trabajadores	238
Análisis e interpretación de estados financieros	Especialistas de Negocios	15
Control interno	Oficiales de Cumplimiento y Auditores.	10
Organización del tiempo	Vice Director Comercial, Vice Directora RRHH	2

Código de Ética	Cuadros, sustitutos y reservas.	92
Marketing	Sub director comercial y especialista de Marketing.	2

Fuente: informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo del año.

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada, a las necesidades siguientes.

- Adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel medio, medio superior y universitario,
- Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes
- Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo
- Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo
- Asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario
- Dominar las tecnologías de la Informática
- Asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas

El Diagnóstico o Determinación de las Necesidades Individuales de Capacitación (DNC) lo debe desarrollar el Jefe inmediato superior del área y procede a la elaboración del mismo de forma individual por cada trabajador, teniendo en cuenta la información conocida referida a funciones del puesto de trabajo, contenido de trabajo específico, resultados en la evaluación del desempeño, solucionando las deficiencias y sugerencias efectuadas, calidad y eficiencia demostrada en la ejecución de su trabajo, Valoración de las necesidades expuestas por el trabajador, se reflejan en el modelo del diagnóstico de necesidades de capacitación y la estructura del mismo permite a los Jefes de cada área, llevar el control del cumplimiento de las acciones de capacitación autorizadas de forma individual por cada trabajador, por lo que debe quedar copia del mismo en cada área.

Posteriormente se debe conciliar con el trabajador las necesidades detectadas en el DNC y las propuestas de acciones de capacitación para solucionarlas.

El Diagnóstico final, resultante de la conciliación anterior, se debe enviar al área de Capital Humano, al especialista que atiende la actividad de capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación corresponde a la Dirección de Recursos Humanos planificar la actividad correspondiente de capacitación.

Tanto los métodos de capacitación como los de desarrollo pueden clasificarse en dos categorías: los que se aplican en el lugar de trabajo y los que se aplican fuera de él. La instrucción particular es el método formal de desarrollo que tiene mayor importancia. La capacitación y el desarrollo han de ser reforzados en la situación de trabajo.

Se utilizan los modos de formación siguientes

- Cursos de habilitación
- Cursos de perfeccionamiento o promoción
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Cursos de posgrado
- Diplomados
- Maestrías
- Cursos de Formación Completa del MINED
- Conferencias, Seminarios y Talleres
- Autopreparación

Se presentan los resultados de la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos al Consejo de Dirección, ofreciéndoles una panorámica de la ejecución del proceso; se dio a conocer los elementos que entorpecieron o dificultaron en algún momento la aplicación de una técnica determinada, por ejemplo la observación, para evitar se reincida en ello. Se les hizo una presentación preliminar de las acciones que se proponen para la capacitación de los recursos humanos a partir de la DNC realizada, los directivos con sus criterios enriquecieron la propuesta definitiva.

La evaluación en grupo y la autoevaluación. Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el

reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver. (Cuesta; 2005).

Se puede añadir que la capacidad de aprendizaje de una organización determina su futuro y por tanto el proceso de aprendizaje visto desde esta óptica es dinámico y fundamental para su supervivencia y desarrollo en el entorno. Con respecto a la utilización eficaz de diversos mecanismos (exceso de centralización, desconocimiento del mercado, poco interés por la eficacia, etc.) en función de sus necesidades de dirección ha ido cediendo gradualmente en la medida que nuevas acciones de capacitación con un sentido más didáctico y nuevas concepciones en el diseño de los programas asociados se van imponiendo.

En los últimos años se ha producido una avalancha de estudios sobre los cambios que es necesario introducir en las organizaciones para lograr un entorno estimulante y creativo; y las organizaciones, por supuesto no pueden escaparse de esta necesidad, porque amerita ser enfocada como una organización cubana, que necesita cambiar su concepción anterior para obtener ventajas competitivas. (García; 2001).

La capacitación exige una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado.
- Número de personas.
- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de habilidad, conocimientos y actitudes dentro de la gestión de marketing.
- Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.

- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- De la organización: se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
- De las Funciones: se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que deben tener los dirigentes, funcionarios y trabajadores (dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos)
- De las personas: considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los cuadros y reservas poseen.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados. (Cuesta; 2005).

Todo lo anterior incide en que la mayoría de los autores consideren la capacitación como una inversión que favorece el desempeño de la organización y de cada uno de sus miembros. La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.

Las actividades de capacitación pueden adquirir formas tales como la capacitación en el puesto de trabajo. Según (Barbán, 2008) es el proceso de capacitación y adiestramiento para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. Además se añade que en este tipo de capacitación es muy importante porque las actividades que se realizan son propias de la característica de la organización. En la presente investigación se considera la capacitación fuera del

puesto de trabajo que incluye la conferencia, el curso y el taller como sus formas organizativas y la capacitación en el puesto de trabajo que tiene en cuenta la autopreparación, la rotación y el entrenamiento.

En Cuba la fuerza laboral no es una mercancía, ya que desde enero de 1959 se concedió preferente atención a la formación de los recursos humanos, el máspreciado capital de la nación, sin cuya existencia no podría soñarse tan siquiera con el desarrollo de los proyectos que esta lleva actualmente a cabo.

2.3 Propuesta de acciones para perfeccionar la capacitación de los Recursos Humanos.

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al aumento de la calidad de los recursos humanos y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización. A través de la capacitación, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad (Reynoso, 2007).

En la actualidad la capacitación es la vía más importante que se utiliza para elevar el nivel Cultural y Educativo de los Trabajadores, Cuadros y Reservas de forma tal que reporte beneficio para la entidad de forma general. De esta manera se contribuye a eliminar las deficiencias e insuficiencias en el desempeño de la labor del personal.

Tomando como premisa las necesidades de capacitación que se revelaron mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se le propone a la dirección de la empresa que se implementen las actividades que a continuación se presenta, la fecha que se propone es la fecha límite en que deberá cumplirse la tarea.

1. Intercambio con directivos para explicar las acciones que se propone establecer con ellos en correspondencia con las necesidades detectadas.

Responsable: Especialista de Recursos Humanos

Fecha: agosto 2021

2. Efectuar actividades diferenciadas a través de la inclusión en el Plan de desarrollo individual de temáticas relacionadas con liderazgo, creatividad, solución de problemas, marketing, análisis de estados financieros, perfeccionamiento empresarial y organización del tiempo.

Responsable: Director

Fecha: septiembre 2021

3. Realizar entrenamientos y asesoría en el puesto de trabajo como modalidad de capacitación.

Responsable: Directivos Fecha: permanente

4. Solicitar curso a distancia asistida de Técnicas de Dirección sobre la base de las necesidades reveladas en esta materia fruto de la investigación realizada.

Responsable: Especialista de cuadros Fecha: septiembre 2021

5. Desarrollar talleres, debates, sobre las resoluciones y normativas; específicamente su implementación a partir de la metodología para el análisis de los documentos.

Responsable: Director

Fecha: octubre 2021

6. Solicitar curso de pregrado en el Politécnico de Economía y cursos de Diplomados, Maestrías, etc. con la Universidad.

Responsable: Especialista de Recursos Humanos Fecha: octubre 2021

7. Crear espacios en los consejos de dirección para el intercambio entre los directivos sobre los preceptos del Código de Ética de los cuadros del estado cubano.

Responsable: Director

Fecha: noviembre 2021

8. Gestionar la capacitación a los directivos de la entidad con instituciones de la provincia con ese encargo social (Centro Universitario, escuelas ramales, ANEC).

Responsable: Especialista de cuadros Fecha: junio /2021

9. Divulgar los mejores resultados vinculados con acciones de capacitación como herramienta de motivación.

Responsable: Director Fecha: permanente

10. Imbricar el Sistema de Acciones propuesto con la Estrategia de Preparación y Superación, y seguir su monitoreo y control a través de la misma.

Responsable: Especialista de Recursos Humanos Fecha: febrero/2021

11. Retroalimentar sistemáticamente las acciones propuestas para ajustes pertinentes.

Responsable: Especialista de Recursos Humanos Fecha: trimestral

Las propuestas de acciones como se conciben en esta investigación, parten de atender un conjunto de premisas y requisitos que resulten base, desde la organización del trabajo, en garantizar la integralidad y racionalidad en la utilización de los recursos humanos materiales y financieros de acuerdo al alcance de la gestión, que resulten posibles en su ejecución una vez que se asuman desde un proceso participativo en el sistema directivos – especialistas – sociedad.

Por tanto, se constituyen en Premisas para establecer el conjunto de acciones que se proponen:

- El carácter rector de la planificación y la sistematización en el control de los objetivos y actividades en función de asegurar el desarrollo económico y social a nivel local desde la actuación y desempeño recursos humanos en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.
- El valor orientador y metodológico de los documentos normativos publicados en el Manual de Instrucciones y Procedimientos.
- La consideración de que el trabajo de los cuadros del Sistema Bancario forma parte del sistema de dirección de la sociedad socialista y debe responder desde su desempeño a lograr la eficiencia y eficacia en el contexto de la actualización

del modelo económico y social cubano en función de garantizar la equidad y justicia social y las conquistas del sistema social cubano.

- La condición necesaria de entender que la razón principal de la gestión pública cubana está en responder a las demandas sociales bajo criterios de que sólo será sostenible y próspera la sociedad cubana si se logra elevar la calidad de vida de la población, sobre la base de la participación y compromiso de ésta.

Resultan en Requisitos para concretar el desarrollo de las acciones propuestas:

- Cumplir plenamente con lo establecido en los documentos rectores y el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro y las políticas trazadas por el Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano, en función de lograr un perfeccionamiento en la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- Concebir acciones para perfeccionar el funcionamiento organizativo de la Gestión de los Recursos Humanos en el sistema del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo y así repercutir favorablemente en la atención a clientes y tener un impacto en el desarrollo económico y social del territorio.
- Garantizar que los directivos y funcionarios del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo desarrollen conocimientos y habilidades ajustados a las necesidades para su desempeño y una evaluación sistemática que garantice precisar las competencias requeridas para el cargo y la idoneidad para el mismo.
- Fortalecer el compromiso, contribución y responsabilidad en el orden individual de especialistas, directivos y funcionarios a partir de reconocer la validez de la dirección participativa como enfoque de trabajo que resulte determinante, lo que conlleva a un perfeccionamiento del sistema organizativo.

Una vez establecidas las premisas y requisitos que se constituyen en sustento para proponer las acciones, a partir de los objetivos generales establecidos para las mismas en su conjunto y posterior implementación, control y evaluación, en una estructura que considerará los siguientes elementos:

- Acción: Qué se va hacer

- Objetivo específico:Cuál es el propósito de la acción que se va a hacer
- Responsable(s): Quién se responsabiliza con la acción una vez que sea necesario implementarla
- Participantes: Quiénes van a ejecutar la acción que se propone
- Fecha de cumplimiento: Plazo que se le otorga para el cumplimiento de cada una de las acciones.
- Aseguramiento: Recursos humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción.

Objetivos generales de la propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la capacitación de los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

- Establecer, desde lo estructural y funcional, el papel que corresponde a cada área de trabajo en la planificación de objetivos y actividades, así como el seguimiento desde sus funciones a los modos de implementación y actuación de directivos y especialistas.
- Lograr que cada especialista y directivo del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo asuma sus funciones logrando la efectividad, eficiencia y eficacia de los recursos humanos en función de promover el desarrollo económico y social del territorio.

A partir de estos objetivos generales se proponen las siguientes Acciones:

Acción 1. Análisis y evaluación del estado actual de completamiento de la plantilla de especialistas, funcionarios y directivos en función de asegurar la efectividad integral en sus funciones. (L-142, L-145, L-146)

Objetivo específico: Lograr un completamiento efectivo, mediante un proceso de selección adecuado, de los especialistas, funcionarios y directivos necesarios para garantizar plenamente el ejercicio funcional de cada área en relación con los modos de actuación y diseñar el reclutamiento que resulte más conveniente y ofrezca las mejores perspectivas según los segmentos definidos, según el contenido de cada

plaza proponer los requisitos para el ingreso, con énfasis en las especialidades propias del sistema bancario. Realizar la encuesta de Clima Laboral, a través de variables que permitan medir la satisfacción con la cultura organizacional y realizar planes de intervención.

Responsable(s): Sub Directores, jefes de departamentos y psicólogo.

Participantes: Miembros del Consejo de Dirección y Departamento de Recursos Humanos.

Fecha de cumplimiento: Permanente

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción.

Acción 2. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios y consolidación de la Agenda Digital. (L-36, L-37, L-39, L-108, L-150).

Objetivo específico: Incrementar y diversificar las ofertas de productos bancarios a población para estimular el ahorro el acceso a los servicios financiero y perfeccionar los servicios bancarios necesarios al sector que opera bajo formas de gestión no estatales para contribuir a su adecuado funcionamiento, en particular los dirigidos al desarrollo del sector agropecuario. Avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos. Sustentarlo en un sistema de ciberseguridad que proteja nuestra soberanía tecnológica y asegure el enfrentamiento al uso ilegal de las tecnologías de la información y la comunicación. Instrumentar mecanismos de colaboración internacional en este campo, divulgar por medios visuales como carteleras y boletines, y medios de comunicación masiva, el trabajo que desempeña el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, así como la Estrategia de Comunicación Institucional. Apoyar el posicionamiento de la marca del banco y manejo de material publicitario, así como definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad. Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de

fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad, así como lo relacionado con el riesgo legal.

Responsable(s): Sub directores y Directores de Sucursales.

Participantes: Funcionarios y especialistas

Fecha de cumplimiento: Permanente

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción.

Acción 3. Intercambio metodológico entre áreas de las Sucursales del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo.

Objetivo específico: Valoración sistemática de la calidad de los servicios bancarios a la población y a los sujetos jurídicos, por parte del Consejo de Dirección, avanzar en el desarrollo de sistema de pago y de los sistemas financieros, a fin de establecer una infraestructura de pagos eficiente transparente. Intensificar el desarrollo de la bancarización en función del logro de los objetivos de la Institución. Reflexionar, desde lo que le compete a cada área y sus miembros, en relación con el nivel de preparación y actualización en los documentos que norman el trabajo en el sistema bancario (Manual de Instrucciones y Procedimientos) según las funciones para las mismas y el sistema de relaciones de coordinación e integración con el resto de las áreas. Implementar un sistema de gestión de desempeño que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución Este espacio propiciará la integración de los contenidos teóricos para su dirección efectiva en la práctica.

Responsable(s): Sub Director Financiero, Gerentes y Jefes de Departamento

Participantes: Gerentes de Áreas y Especialistas.

Fecha de cumplimiento: enero 2022

Aseguramiento: Según se establezca en el Plan de Trabajo mensual del Consejo de Dirección y previa coordinación con los Directores de sucursales bancarias. Incluye

aseguramiento material referente a local de trabajo, medios audiovisuales y otros necesarios para garantizar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Acción 4. Satisfacer la demanda de capital humano, alineado al perfeccionamiento de la política de empleo. (L-142, L-145, L-146)

Objetivo específico: Reorganizar y fortalecer el Comité de Experto, con el objetivo de elevar la calidad en la gestión de los procesos de selección y reclutamiento del personal, captando los candidatos y trabajadores más idóneos, recurriendo a otras alternativas de empleo, de acuerdo a las indicaciones del Ministerio del Trabajo, así como implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco y cumplir con el cronograma de implementación del Perfeccionamiento en lo que corresponda al año en curso, realizar una adecuada planeación de los recursos humanos y analizar las plantillas y determinar cuantitativamente la necesidad concreta de contratación de personal en la institución.

Responsable(s): Sub director Financiero y Jefe Departamento de Recursos Humanos

Participantes: Directivos de Sucursales y Especialistas de Recursos Humanos.

Fecha de cumplimiento: Permanente

Aseguramiento: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción, murales y medios de difusión masivo.

Acción 5. Avanzar con calidad en la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros de modo que se garantice la continuidad del trabajo y las proyecciones futuras. (L-269)

Objetivo específico: Alcanzar un nivel de completamiento de la plantilla de cargos de los cuadros al 98 %, lograr que el 80% de los movimientos de cuadros por promociones que se realicen procedan de la reserva e incrementar la presencia de jóvenes menores de 40, de mujeres y de negros y mestizos, con relación al período anterior. Gestionar la preparación y capacitación de los cuadros sobre política de cuadro y métodos de dirección, con la Universidad y la Escuela del Partido.

Programar la capacitación periódica de cuadros sobre normativas legales, instructivas, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos e informar anualmente sobre el cumplimiento de dicha disposición.

Responsable(s): Directora Provincial

Participantes: Sub Directores y Especialista de Cuadros.

Fecha de cumplimiento: Trimestral

Aseguramiento: Mediante reunión de análisis en Plan de Trabajo Trimestral con este propósito específico (Incluye posible propuestas de cada área de candidatos con potencialidades, dentro o fuera de la organización, para desempeñarse como cuadros en el sistema del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo)

Acción 6. Gestionar la realización de Cursos, Talleres y Eventos en temáticas demandadas por la Institución. (L-142, L-145, L-146)

Objetivo específico: Propiciar la integración de los contenidos teóricos para su dirección efectiva en la práctica. Luego del desarrollo de los talleres se procede a realizar y ejecutar un sistema de visitas para aplicar en la práctica todo lo aprendido en la teoría, se contextualizará la teoría en cada visita y permitirá una preparación más efectiva. Se medirá y evaluará el impacto de la capacitación y se enfatizará en la necesidad del conocimiento de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación. La evaluación: en las capacitaciones recibidas debe producirse con un carácter permanente y sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de trabajadores, así como posibilitar el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico, evaluando los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa de capacitación.

Perfeccionar las relaciones universidad y empresa adecuándose las transformaciones que se producen en el entorno actual y tributar al cumplimiento de

la misión de la educación superior de contribuir al desarrollo de la sociedad, mediante un proceso de aproximación permanente. En este sentido es importante que la universidad establezca dicha relación teniendo en cuenta que los intereses de las empresas se encuentren alineados con las necesidades de desarrollo mayoritarias de los grupos sociales en los cuales tienen incidencia.

Evaluar el nivel adquirido por los especialistas, funcionarios y directivos según los objetivos y actividades anuales, mensuales e individuales.

Responsable(s): Directora Provincial y Subdirectores

Participantes: Directores de Sucursales, dirigentes, funcionarios y especialistas.

Fecha de cumplimiento: Trimestral

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción, previa coordinación con las escuelas ramales existentes en la provincia.

Acción 7: Aplicar la Estrategia 2020-2022 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción. (L-6, L-38)

Objetivo Específico: Avanzar en la gestión del riesgo operacional, especialmente en la percepción del riesgo y la prevención del uso indebido de los servicios bancarios. Implementar los Objetivos de la Estrategia para el 2022, haciendo énfasis en los componentes de prevención, detección, enfrentamiento y recuperación de los daños. Implementar las acciones que correspondan según la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva, Cumplir en tiempo y con la calidad requerida el reporte de operaciones sospechosas y demás informaciones a tributar, acometer las actividades aprobadas en el cronograma de informatización y cumplimiento del plan de prevención. Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de los clientes del Banco, con el objeto de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.

Se orienta vigilar de forma permanente, el cumplimiento de parte de la institución y sus funcionarios, de las normas legales y reglamentarias, mecanismos de control interno, procesos operativos y tecnológicos destinados a la prevención y control de

lavado de activos y se verifica la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones. Vigilar en forma permanente, el cumplimiento de parte de la institución y sus funcionarios, de las normas legales y reglamentarias, mecanismos de control interno, procesos operativos y tecnológicos destinados a la prevención y control de lavado de activos

Responsable(s): Directora Provincial y Subdirectores

Participantes: Directores de Sucursales, dirigentes, funcionarios y especialistas.

Fecha de cumplimiento: Permanente

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción, previa coordinación con las escuelas ramales existentes en la provincia.

Acción 8: Preparación de materiales didácticos de forma online. (L-108)

Objetivo Específico: Circular a todos los puestos de trabajo informatizados los materiales como alternativas de capacitación que nos permita flexibilizar y agilizar la preparación de los trabajadores. Mejorando y desarrollando también los procesos tecnológicos que permitan una gestión óptima, adecuada y efectiva.

Cumplir el cronograma de actividades para el desarrollo del gobierno electrónico y del centro informativo para dar una respuesta integral a todas las necesidades tanto internas como externas. Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas que permita al trabajador contar con todas las seguridades necesarias, así como las normativas y manuales para otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades y el buen desempeño del trabajo, nos permitirá ser eficientes en la atención al cliente.

Responsable(s): Directora Provincial, Subdirectores, Jefe Departamento Informática.

Participantes: Directores de Sucursales, dirigentes, funcionarios y especialistas.

Fecha de cumplimiento: Permanente

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción y los diseños de investigaciones de mercados. Computadoras, proyector, material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje, videos.

Acción 9. Evaluación del impacto de las acciones propuestas.

Objetivo específico: Evaluar el impacto de las acciones propuestas en el perfeccionamiento de la capacitación en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo desde sus funciones y atribuciones según los objetivos y actividades anuales, mensuales e individuales y su respuesta al cumplimiento de los Lineamientos para la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

Responsable(s): Directora Provincial

Participantes: Sub directores, Dirigentes y funcionarios.

Fecha de cumplimiento: Trimestral (Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre)

Aseguramientos: Recursos Humanos, materiales y financieros que garantizarán el cumplimiento efectivo de la acción

Las acciones propuestas, resultarán más efectivas en el sentido de que tendrán más valor metodológico y práctico si se dispone del personal suficiente (directivos y funcionarios) que completen el equipo y adquieran una preparación de acuerdo con las funciones y atribuciones que corresponden a cada área en la que se desempeñan dentro del organigrama y se procede a coordinar e integrar los recursos humanos, materiales y financieros haciendo más eficiente y eficaz la gestión, desde el proceso de organización, una vez formulados los objetivos y sustentar éstos en planes de actividades que sean consecuentes con el entorno económico y social donde la gestión pública de respuesta a satisfacer las demandas de la sociedad. Las acciones han sido diseñadas en base a las necesidades de formación de cada departamento lo cual asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución,

considerando que es el recurso humano quien hace realidad la misión y la visión del sistema bancario.

3.3.1 Valoración de la pertinencia de la propuesta de acciones por criterios de especialistas.

Valorar la incidencia que tienen los resultados del diagnóstico en el desempeño futuro de la institución como vía de perfeccionar la capacitación que permita dar cumplimiento a los objetivos para cada etapa de trabajo.

La validación teórica y práctica de la propuesta de la investigación se realizó a partir del análisis de los resultados del método de criterio de especialistas, considerando dentro de estos, a dirigentes, funcionarios y especialistas con experiencia en la actividad bancaria, que poseían entre 8 y 10 años de experiencia en el sistema bancario profesionales, que a consideración de la autora poseían las condiciones necesarias para someter la a su valoración.

Para la selección general de los profesionales se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Creatividad.
- Capacidad de análisis y pensamiento.
- Motivación
- Espíritu autocrítico.
- Interés por participar.
- Carga de trabajo.
- Años de experiencia en el cargo
- Vínculo con la Gestión de capacitación.

Se le solicitó que trabajaran de manera individual a fin de que cada cual pudiera emitir su criterio y participar en la discusión que generaría la evaluación de la pertinencia y viabilidad de las acciones propuestas.

Se aplicó un cuestionario donde los especialistas emitieron su criterio en relación a la propuesta valorando como bastante adecuada la propuesta en aras de resolver los problemas que tienen los recursos humanos para el desempeño de su capacitación.

Con relación a la pertinencia de las acciones propuestas el 100% de los especialistas consideran que es muy positivo ya que se define con mayor efectividad las tareas.

El 90% de los encuestados opinan que de ser implementada esta propuesta aumentaría la productividad, el trabajo se realizaría con mayor eficiencia y eficacia y se dispondría de un mejor diagnóstico de las necesidades de capacitación en los trabajadores.

El 98% concuerda en que la propuesta es congruente y objetiva a diferencia de otras formas no reconocidas o empíricas que se vienen aplicando indistintamente en otras entidades, además exige una preparación para direccionar las necesidades que se presentan en los diferentes escenarios actuales, plantean que aprenden haciendo y permiten la construcción de un conocimiento colectivo.

El 100% considera que las acciones resultan comprensibles y factibles de implementar siempre que sobre todo los Responsables de responder por las mismas le pongan el máximo nivel de prioridad y garanticen se aseguren según corresponda a cada una para minimizar las insuficiencias organizativas actuales.

La evaluación realizada mediante observaciones diarias, a través de la participación en cada una de las sesiones desarrolladas. Los instrumentos aplicados, especialmente la encuesta aplicada a los especialistas del grupo tomado como muestra, permitió, tanto la materialización práctica de las acciones, como la retroalimentación y previsión de los errores que no debían cometerse en el futuro; de ahí las precisiones para el trabajo posterior.

Todas estas acciones nos permitirán evaluar cómo los especialistas, los técnicos y trabajadores se podrán apropiar de las herramientas educativas, para poder materializar el trabajo en el Banco Popular de Ahorro.

Del análisis sobre los resultados de la encuesta realizada se llegó a la conclusión de que las acciones propuestas, responde a los retos actuales del país y brinda las herramientas para que hagan de la capacitación un eslabón fundamental que

garantice la eficiencia y eficacia, que se puede implementar de manera efectiva en el Banco Popular de Ahorro de Guantánamo.

Conclusiones Parciales

En el desarrollo del capítulo se ha evidenciado las regularidades que establecen una ruta crítica que indica el tránsito del estado actual al deseado, el que se concreta en el momento operativo, en la conjunción del presente con el futuro. Se refuerza el empleo de recursos tecnológicos en la determinación de la relación organización entorno.

Si se ejecutan las acciones propuestas los Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro en Guantánamo estarán mejor preparados para lograr que la institución bancaria eleve su capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados de brindar satisfacción a las necesidades de los clientes, de ahí que se remarca la importancia de la propuesta que se realiza en este capítulo.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis de la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos de manera general permitió contextualizar la investigación en la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos y la determinación de sus necesidades de capacitación.
2. La investigación permitió caracterizar la situación actual de la capacitación y desarrollo de los trabajadores del Banco Popular de Ahorro en Guantánamo, además de revelar las necesidades de superación de directivos y trabajadores de la entidad.
3. Las acciones que se proponen de ser implementadas posibilitaran un impacto positivo en el hacer y actuar en el equipo de directivos y trabajadores que conducirán a elevar la eficiencia y la eficacia para promover el desarrollo económico y social de la Entidad.
4. El criterio de especialistas implicados en las acciones que se proponen, avala la pertinencia de las mismas y de ser implementadas el equipo directivo conduciría, desde un proceso organizativo ajustado a los requerimientos y necesidades de los objetivos formulados previamente, a que la capacitación resulte más eficiente y eficaz y poder cumplir con el principal encargo social del Banco Popular de Ahorro que es satisfacer al cliente.

RECOMENDACIONES

1. Proponer al sistema del Banco Popular de Ahorro la implementación de las acciones propuestas para el perfeccionamiento de la capacitación y que se haga seguimiento y evaluación de sus resultados según se indica en la propuesta.
2. Evaluar, una vez implementadas las acciones propuestas, el impacto logrado en el proceso de gestión administrativa a nivel territorial en términos de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y sus resultados.
3. Generalizar la propuesta de acciones a otras instituciones del sector bancario, siempre que se tengan en cuenta sus especificidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, Incola. (1972): "Diccionario de filosofía" Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro. La Habana.
- Aguilar, L. F. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. En A. S. Aguilar. México
- Álvarez Morales, Lorenza: (2003). Tesis de Maestría. Guantánamo. Cuba.
- Barbán, F. (2008) El proceso de superación con énfasis en el puesto de trabajo. Acciones para su implementación. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas.
- Bauzá, E y Bello, E. Material de estudio, Las Tunas, 2003.- 93 p.
- Beer, M. I. Gestión de Recursos Humanos. Editorial al Ministerio de Trabajo. España, 1998.
- Castro, F. (1997). Discurso de clausura del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política.
- Constitución de la República de Cuba (1976). Gaceta Oficial Edición Extraordinaria No. 3, 31 de enero de 2003. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (3ra. e d. corregida y ampliada). La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
- Codina Jiménez, A. (1998) "¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?", en: Temáticas Gerenciales Cubanas, La Habana, Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Brasil: Ed.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos -3ra Edición – México D.F. Ediciones Mc. Graw-Hill Interamericana, 1997.

Dessler, Gary (1994). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano.

Díaz-Canel, M. (2021) Discurso de clausura del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política.

Diccionario de Lengua Española y de Nombres propios / Océano Práctico – España, Océano, 2000.

Edgardo, F. (2009). Foro de Seguridad. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> (Edgardo, 2009).

Grijalbo. Diccionario enciclopédico.-España: MCMXCIX Océano Grupo Editorial, S.A. 1999.-p.47

Hill, M. E., Estrada, S. y Bosch, Z. (2003). Formación, capacitación y desarrollo de recursos humanos y su importancia en las organizaciones. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>

Hinrich, (1976). Manual de la Capacitación en la empresa. Ed. Mc. Graw – Hill, Madrid, 196 p.

Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. La Gaceta.

La Institución Latinoamericana de Estudios Empresariales “Corporación Andina de Fomento” en 1991, Harper y Lynch en 1992 e Idalberto Chiavenato 1993.

Marrero, C. (2000). La formación de los Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI. Revista Electrónica Ciencias Holguín, No 1, Año 2000. CITMA.

Martínez, R. (2019). Concepción y diseño de un sistema integral de recursos humanos y su informatización, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.

Morales Cartaya, Alfredo. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción al grado científico

de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. CUJAE.

Morales, Cartaya Alfredo. (2007). Capital Humano, hacia un sistema de gestión de la empresa cubana. Editora Política /: Habana.

Moreno, F. (1991). Los Recursos Humanos: una inversión con futuro. Revista Economía Industrial. No 277. España, pp. 229-240.

Objetivos Estratégicos, (2020-2022). Banco Popular de Ahorro.

Oficina Nacional de Normalización, ISO-9000: 2005. Fundamentos y Vocabularios. NC 3000: 2007.

Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, 2007, La Habana, Ed. en www.nc.cubaindustria.cu.

NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos”, 2007, La Habana, Ed. en www.nc.cubaindustria.cu.

NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación”, 2007, La Habana, Ed. en www.nc.cubaindustria.cu.

Paez, T. (1991). La nueva gerencia de recursos humanos; Calidad y Productividad. CAF. Editorial Tiempos Nuevos, 127 p.

Partido Comunista de Cuba (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos y estratégicos. VII Congreso. La Habana.

Partido Comunista de Cuba (2016). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021. VII Congreso. La Habana.

- Pavón González, Ramiro. (2001). Material de estudio Capacitación y Desarrollo. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Pérez, A. (2001). Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No 0, pp.5-8. La Habana.
- Pérez González Francisco Joel. (2008). El diagnóstico, elemento esencial en la dirección educacional; en www.gestiopolis.com/organizacion-talento/direccion-metodologica-de-la-ensenanza-en-recursos-humanos.htm. La Habana. Cuba.
- Pineda, P. (1999). ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? I. Revista Capital Humano. No 126, año XII, Madrid, pp. 52-60.
- Portuondo, A.L: (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? Tomado de “Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana.” Compendio de artículos. CCED, MES, La Habana.
- Programa del PCC (1987). Editora Política. La Habana.
- Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Reglamento Orgánico del Banco Capital (2010) Capital, B. (2012). Intranet Banco Capital. www.bancocapital.com.
- Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.
- Reynoso Castillo, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. Revista Latinoamericana de Derecho Social, 5, julio-diciembre, 16 5-190. Disponible en: www.juridicas.unam.mx.

Revista del Banco Popular de Ahorro 2012)

Rodríguez Gómez Gregorio (2004). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

Rodríguez, I. (1999). Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana

Seminario para educadores. La Habana. Cuba. Noviembre del 2000.p.26.

Siliceo, A. (1996). Capacitación y desarrollo de personal. Ed. LIMUSA S.A. Noriega Editores, México, 208 p.

Steib. N. (1997). ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?. Revista Harvard Deusto Business Review. No 76, 1997. Ed. Deusto S.A., pp. 54 –58.

Steinhardt, A. (2000). ¿Por qué puede fracasar la capacitación? En <http://www.GestioPolis.com>.

Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana, 1978.

Turner, L. y J. Chávez (1989). Se aprende a aprender, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Texto resumido de Administración de personal y recursos humanos. <http://www.southlink.com.ar/ar/vap/administracion.htm>

Werther, W y Davis, K. Administración del Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw-Hill, México.

Wikipedia.org/wiki/cultura. La enciclopedia libre.

Zaldivar Pérez, Dionisio (1985). Importancia de los métodos Activos para el perfeccionamiento del Proceso de Preparación de los Cuadros y Especialistas. Educación. La Habana, No. 1: 6-13. Vol 5.

Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? Ed. Academia, La Habana, 203 p.

5. Proponga las formas organizativas que usted prefiere para recibir acciones de capacitación en estas materias. Puede seleccionar más de una.

- a. Capacitación en el puesto de trabajo _____
- b. Conferencias _____
- c. Talleres _____
- d. Cursos _____
- e. Diplomados _____
- f. Maestrías _____
- g. Especialidades _____
- h. Otras _____ ¿Cuáles? _____

Anexo 2. Guía de la entrevista estructurada a directivos

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Nombre y apellidos: _____

Sucursal: _____

Cargo: _____

Objetivo: Conocer cómo la cultura predominante en la organización influye en la concepción del proceso de capacitación.

Cuestionario.

1. ¿En el proceso de toma de decisiones relacionado con la capacitación, se tiene en cuenta el criterio de los miembros de la organización?
2. A su juicio, ¿las acciones de capacitación ejecutadas en su organización han mejorado el desempeño de sus trabajadores? Mencione tres elementos que argumenten su respuesta.
3. ¿Qué percepción usted tiene de las dificultades que se presentan en el proceso de capacitación, en el plano organizacional e individual?
4. ¿Cree usted que los actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación estén mayormente relacionados a la falta de recursos disponibles para ello?

Observaciones:

Muchas gracias

Diagnóstico o determinación de necesidades individuales de capacitación y cumplimiento

Fecha: _____

Nombre y Apellidos del trabajador: _____

Cargo actual: _____ Área de Trabajo: _____

Anexo No.3

No. (1)	Necesidades de Capacitación (Brechas) (2)	Modo de Formación (3)	Fechas Propuestas		Fechas Reales	
			De inicio (4)	Final (5)	De inicio (6)	Final (7)

Firma del trabajador. Nombre, apellidos y firma del Jefe.

Columna 1: orden consecutivo de las necesidades de capacitación.

Columna 2: desglose de las necesidades de capacitación identificadas.

Columna 3: modo de formación que se propone acorde a lo establecido en el procedimiento.

Columnas 4 y 5: fechas en que considera debe efectuarse la acción de capacitación.

Columnas 6 y 7: fechas en que se efectuó la acción de capacitación.

Plan de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

Año: _____ **Departamento:** _____ **Anexo No.4**

Institución: BPA					Unidad organizativa: Dirección Provincial								
Nombres y apellidos	Tipo de acción a realizar	Modo de Formación	Fecha		Lugar	Control Trimestral del Cumplimiento							
			Inicio	Final		1ro.		2do.		3ro.		4to.	
						Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta

Nombre y apellidos del Jefe Firma: _____

PLAN INDIVIDUAL Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO.

Anexo 5

Nombres y Apellidos del Trabajador: _____

Cargo que desempeña: _____ Área: _____

Período: _____

N/O	Plan Individual de Capacitación					Cumplimiento
	Necesidades	Acciones a ejecutar	Modo de formación	Fecha de inicio	Fecha Final	Fecha

Aprobado por: _____
Jefe Inmediato Superior.

Firma: _____

Firma del Trabajador: _____ Fecha de elaboración: _____
Firma del trabajador.

