



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

*Tesis en Opción al Título de Licenciada en
Contabilidad y Finanzas*

Título: Plan de Capacitación y Desarrollo de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo.

Autora: Daimé Serrano Swaby.

Tutora: Lic. Eilirsy Boloy Gracial.



ORGANIZACIÓN NACIONAL DE BUFETES COLECTIVOS

Guantánamo, mayo 2015.

“Año 57 de la Revolución”

Pensamiento

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

Peter Drucker.

Dedicatoria

Por ser mi familia ideal, darme aliento, ser mis mejores amigos, ayudarme incondicionalmente, desearme lo mejor, estar siempre a mi lado, darme consejos, porque les debo este triunfo.

Dedico este Trabajo de Diploma a:

- **A mi Madre** que con su amor y dedicación durante toda mi vida de estudiante fue ejemplo para mí y pudo hacer posible la culminación de mis estudios aunque ya no esté presente entre nosotros.

- **A mi hermano, a mis niñas.** Por brindarme su apoyo, amor, comprensión y ayuda en los momentos que más los he necesitado.

- **A mis familiares y amigos** por confiar en mí.

- **A todas las personas** que de una forma u otra han aportado con infinito amor, y un granito de arena para la realización de esta investigación.

Autora: Daimé Serrano Swaby.

Agradecimientos

“Agradece a la llama su luz, pero no olvides el pie del candil que constante y paciente la sostiene en la sombra”.

Rabindranath Tagore.

- Principalmente a mi madre que me apoyo mucho en toda mi carrera.
- A mi tutora la Lic. Eilirsy Boloy Gracial por ser mi guía en los momentos difíciles.
- A todos los compañeros de Bufetes Colectivos de Guantánamo, que colaboraron con las informaciones y me brindaron su apoyo en el desarrollo de este trabajo.
- A los compañeros del Joven Club de Computación del Caribe por el apoyo brindado.
- A todos mis compañeros de la universidad, especialmente para aquellos con los cual compartí juntos a ellos durante los 6 años momentos buenos y malos e hicieron muy grata la estancia con su amistad.
- A quien me hizo vivir los mejores momentos que tuve en la universidad.
- A todos los que de una forma u otra contribuyeron en la realización de esta investigación.

A todos, muchas gracias.

Daimé Serrano Swaby.

Resumen

El presente trabajo se realizó en la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo y tiene como objetivo principal elaborar un plan de capacitación y desarrollo que satisfaga las necesidades de la organización contribuyendo así al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se utilizaron algunos métodos y técnicas como análisis y síntesis, observación directa a proceso, recolección de datos, entrevistas, cuestionarios entre otras. El trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: Fundamentos teóricos del proceso de capacitación y desarrollo.

Aquí se hace referencia a muchos elementos importantes del proceso de capacitación y desarrollo.

Capítulo II: Plan de capacitación y desarrollo de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo.

En el mismo se realiza una breve caracterización de la empresa, se analiza el proceso de capacitación y desarrollo y se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y se elabora un plan de capacitación y desarrollo.

La investigación realizada permitió demostrar que el plan de capacitación de la empresa es confeccionado sin tener en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, por lo que se arriba a la conclusión de que este proceso en la empresa no se realiza debidamente.

Por tal motivo, el aporte de esta investigación está dado por la elaboración de un plan de capacitación y desarrollo que satisfaga las necesidades de aprendizaje de los trabajadores.

Índice

Resumen.	
Introducción.....	7
Capitulo I: Fundamentos teóricos del proceso de capacitación.....	10
1.1 La Gestión de los Recursos Humano.....	10
1.1.1 Modelos Contemporáneos para la gestión de los Recursos Humanos...	11
1.1.2 La Gestión de Recursos Humanos en Cuba.....	14
1.2 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.....	15
1.2.1 Capacitación de los Recursos Humanos. Importancias y Definiciones...	16
1.2.2 Desarrollo de los Recursos Humanos.....	17
1.2.3 La Capacitación como proceso continuo de preparación de los recursos Humanos.....	18
1.3 Proceso básico de la capacitación.....	21
1.4Elaboración del Plan de capacitación.....	32
Capítulo II: Plan de Capacitación y Desarrollo de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos Guantánamo.....	38
2.1 Caracterización de la Dirección de Bufetes Colectivos Guantánamo.....	38
2.2 Diagnostico de la actividad de Capacitación y Desarrollo en la entidad...	43
2.3 Descripción del proceso para la capacitación y desarrollo.....	45
2.4 Aplicación y análisis de los resultados.....	57
2.4.1 Diagnostico de las necesidades de capacitación y desarrollo.....	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	64

INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional actual cada vez más complejo, dinámico y globalizado, una de las principales fuentes de ventaja competitiva de una empresa son las personas que la forman, de ellas su motivación para ejecutar las tareas, su potencial de trabajo, sus iniciativas y su adaptación a los cambios que se producen en el entorno.

En la actualidad la capacitación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Debe ser de vital importancia porque constituye el desarrollo personal y profesional de los individuos que redundan en beneficios para la empresa. Además puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencia, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

La preparación y superación del personal ha constituido siempre una necesidad pertinente para la economía y la sociedad cubana, imperativo que no ha perdido vigencia en los momentos actuales, y aparece refrendada en las directivas de trabajo del Partido para el presente y el futuro del país.

Investigaciones realizadas en la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo han revelado la existencia de la problemática siguiente:

- Insuficiencias en la gestión de capital humano.
- Insatisfacción de muchos trabajadores con el proceso de planificación de la capacitación y desarrollo.
- Existencia de asesores que consideran por su experiencia y calificación no requieren de capacitación.
- La realización de dinámicas de trabajo de grupo con directivos y especialistas de esta entidad comparten el criterio que entre las causas que originan la problemática identificada se encuentran:
 - Inexperiencia del responsable de la gestión de capital humano.
 - Falta de personal para atender la actividad de capacitación y desarrollo.
 - Planificación de las acciones de capacitación y desarrollo de forma empírica o sin tener en cuenta las necesidades reales de cada trabajador.

Los elementos anteriormente identificados permiten formular el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo perfeccionar la capacitación y desarrollo de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo que contribuya al perfeccionamiento de la gestión del capital humano?

El **objeto de la investigación**: La gestión de los recursos humanos.

La investigación se propone el **objetivo general** siguiente: Elaborar un Plan de Capacitación y Desarrollo en la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo.

El **campo de acción** está dado en: el proceso de capacitación y desarrollo.

Como vía de solución se plantea la **hipótesis** siguiente: Si se elabora un plan de capacitación y desarrollo que satisfaga las necesidades de los trabajadores, entonces se podría contribuir al perfeccionamiento de la gestión del capital humano en la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo.

Para la realización del mismo se desarrollaron diferentes **tareas de investigación**:

- Revisión bibliográfica del objeto y campo de investigación.
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- Elaboración de acciones de capacitación y desarrollo.

Métodos de investigación a utilizados:

Del nivel teórico:

Análisis y síntesis: Para desmembrar analíticamente las diferentes aristas de la capacitación y desarrollo en la empresa moderna con el fin de arribar a conocimientos sintéticos cualitativamente nuevos sobre la función de la capacitación y desarrollo de los trabajadores en una entidad; así como analizar las diferentes concepciones teóricas y datos empíricos relacionadas con el papel de la capacitación y desarrollo.

Inducción y deducción: Para establecer una generalización de la capacitación y desarrollo a partir del comportamiento de muestras particulares. Para esclarecer elementos específicos del

proceso de superación del personal en general. En la valoración de los resultados y conclusiones.

Del nivel empírico:

Observación: Para la identificación de los sujetos de la investigación y del proceso de estudio.

Cuestionario: Para indagar acerca de la preparación de los directivos y especialistas de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo del conocimiento de sus funciones, valoración de los mismos acerca de la actividad de capacitación y desarrollo y su aplicación en la entidad así como aspectos que sugieran para mejorar el desarrollo de la actividad de capacitación y de la entidad en general.

Entrevistas: Para profundizar acerca del conocimiento de los trabajadores y de sus funciones, los problemas de capacitación y desarrollo de la entidad así como los factores que inciden de forma negativa en el desarrollo de su trabajo.

El trabajo de diploma queda estructurado en dos capítulos, considerando:

El primer capítulo aborda los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de los recursos humanos enfatizando en el proceso de capacitación y desarrollo.

El segundo capítulo contempla la caracterización general de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo, un diagnóstico de las necesidades de capacitación y las acciones de capacitación y desarrollo que se proponen.

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

La capacitación es considerada como un elemento importante del proceso histórico del socialismo cuya orientación radical comienza por la misión del proceso de formación y desarrollo de la entidad, va encaminada a formar y orientar determinadas conductas de las personas dentro del mundo laboral que debe tener como objetivo esencial perfeccionar aptitudes, impartir conocimientos o modificar actitudes ya que la violenta evolución tecnológica ha reclamado la necesidad de adaptar a los trabajadores a esta nueva forma del desempeño.

En la sociedad actual, se considera la capacitación como una forma extraescolar de aprendizaje, muy necesaria para el desarrollo de la economía del país, se basa en la formación de cuadros, dirigentes, técnicos y trabajadores en general, que responden a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad, para ello se necesita del apoyo y participación en la misma de todos los trabajadores, directivos y del propio especialista en la actividad de capacitación siguiendo siempre una estrategia clara y definida, que implique, además, a la conciencia de todos y a la movilización de masas, que no se logra sólo con directivas y resoluciones.

1.1 La Gestión de los Recursos Humanos

El desarrollo histórico de los Recursos Humanos tiene sus antecedentes a principios del siglo XX, el mismo ha sido marcado en su ascenso por las escuelas: Clásicas, de la Ciencia del Comportamiento y la de la Ciencia Administrativa, las cuales basaron sus estudios en: el comportamiento de la organización, el comportamiento humano y las investigaciones de operaciones respectivamente, su evolución condujo a los estudiosos a adentrarse en la compleja e interesante actividad de los recursos humanos, cuyos aportes aún hoy se continúan potenciando.

La Gestión de Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria que como plantea Chiavenato *“abarca: Psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Además se considera como “la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible*

alcanzar sus objetivos”. Chiavenato, (1997)

La Gestión de Recursos Humanos según Beer *“comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización” Beer, (1998)*

En un material de estudio elaborado por Heriberto Bauzá V. y Eugenio Bello F. (2003) plantean que: *“El Sistema de Gestión de Recursos Humanos 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”.*

1.1.1 Modelos contemporáneos para la Gestión de los Recursos Humanos

Además de las actividades comunes de la Administración de Personal como: nóminas, administración de altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato y negociación colectiva, se le han incorporado otras nuevas que van desde la evaluación del desempeño, planificación de la formación, evaluación del potencial, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, organización del trabajo, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, hasta las auditorías de Gestión de Recursos Humanos (en lo adelante GRH).

Estas actividades deben evidenciarse en los modelos o sistemas de Gestión de Recursos Humanos para que respondan a las exigencias del mundo contemporáneo.

Varios autores han planteado sus modelos de Gestión de los Recursos Humanos, como son los modelos de Werther y Davis, Beer, Harper y Lynch, Chiavenato, Cuesta Santos A. y otros. Todos ellos de una u otra forma presentan como un sistema la Gestión de los Recursos Humanos donde se interrelacionan las diferentes actividades, considerándose en algunos casos como subsistemas.

A continuación se analizan varios de estos modelos contemporáneos:

Werther y Davis (Anexo1), plantean en su modelo que la administración de personal modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Está conformado por los siguientes elementos: fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y perspectiva

general de la administración de personal.

Idalberto Chiavenato (Anexo 2), analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados como sigue: subsistema de alimentación; subsistema de aplicación; subsistema de mantenimiento; subsistema de desarrollo y subsistema de control de recursos humanos. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos, éste es sin dudas uno de sus principales aportes pero considera que la participación de los trabajadores no es protagónica y no concibe la comunicación.

Beer (Anexo 3), de la Harvard Business School, plantean un modelo de GRH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes contratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de recursos humanos (influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistemas de trabajo y sistemas de recompensa y resultados), midiéndose sus resultados mediante las cuatro "C", las cuales son: compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de recursos humanos.

Harper y Lynch (Anexo 4), establecen la integración de la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos en la que la dirección es unidireccional y el enfoque reactivo, la GRH se concibe para satisfacer la cantidad y calidad de los trabajadores que requiere la empresa mediante la integración interna de los procesos de la gestión de los recursos humanos, tales como: inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de los puestos, valoración de puestos, curvas profesionales y promoción, plan de carrera, selección de personal, clima y motivación, comunicación, evaluación del desempeño y sistemas de retribución e incentivos. Tiene un enfoque sistémico. Conjuntamente con la

previsión de necesidades de la organización, se prevé la optimización de los recursos humanos y el seguimiento para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Establece la auditoría para el control del sistema. No se identifica la participación de los trabajadores de manera protagónica. Enfocan la GRH como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

A. Cuesta Santos (Anexo 5): El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la Harvard Business School fue modificado por este autor A. Cuesta al incluirle la Auditoría y otras preguntas claves, así como indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una “tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”. Se le denominó modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (Anexo 5). Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la investigación - acción, en la acepción de Kurt Lewin, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de GRH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades claves a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC. Quedarán concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo, compensación laboral.

Además de los modelos anteriores se ha desarrollado el modelo de gestión integrada de capital humano de Morales Cartaya, modelo de la Norma Cubana (NC) 3001/2007. El modelo cubano establecido en la Norma Cubana (NC) 3001/2007 (Anexo No 6) no es más que un sistema de conexiones organizativas de actividades claves de los recursos humanos internas

y externas, con la estrategia de la entidad, basados en competencias para el alto desempeño económico y social actual y futuro. Este modelo sirve de guía para que cada entidad diseñe su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en función del cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos por la entidad. Este SGICH contiene 9 módulos: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración de los recursos humanos, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol.

El modelo de gestión integrada de capital humano le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

Morales, Cartaya en el modelo cubano sustituye el término recursos humanos por capital humano. En el primero, se atiende al valor del trabajo y habilidades físicas, donde la diferenciación o personalización del trabajo, era prácticamente inexistente (nadie es imprescindible). En el segundo, se atiende más al valor diferenciador de la persona, donde cada persona puede ayudar a enriquecer (crear valor personal) a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias por lo tanto existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación del valor, se pasa de la destreza física (fuerza), a la destreza intelectual (conocimiento).

Aunque la gestión de los recursos humanos y la gestión de capital humano están muy relacionadas, la segunda tributa con más énfasis al desarrollo del conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidad, personalidad, motivación, es decir la gestión de capital humano se orienta al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, su enfoque va al desarrollo cognoscitivo de ser humano e interviene en los procesos de aprendizaje y gestión del talento. La gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto común el desarrollo del conocimiento y habilidades de los trabajadores.

1.1.2 La Gestión de los Recursos Humanos en Cuba.

Para poder hacer alusión a la Gestión de los Recursos Humanos en Cuba es necesario recordar los antecedentes; desde el desempleo, anarquía salarial y una total ausencia de nada propio y muy poco de las mejores prácticas en la esfera de la organización y de los recursos humanos o personal, se pasó en la década del 60 del pasado siglo a erigir un

sistema organizativo y empresarial.

La dirección administrativa predominó sobre la dirección económica, no se puede olvidar que los “recursos laborales” o personal, que así se denominaban en la empresa respondían también administrativamente.

El amplio desarrollo educacional, cultural y científico - técnico de los trabajadores, fue entrando en contradicciones con el enfoque trasnochado de personal, de considerarlo un elemento administrativo, y en un plano que muchas veces, organizativa y estructuralmente no recibía tratamiento alguno, o se subordinaba a la actividad económica.

Se hicieron análisis acerca de separar la actividad y política de cuadros, de la política de personal; así como de la actividad de capacitación cambiando continuamente de dirección; para no olvidar tampoco la falta de enfoque integrador de la actividad de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En nuestro país, no sólo se trata de condiciones nuevas que exigen enfoques nuevos, sino de una necesidad complementaria: de responder distinto a errores y fenómenos negativos que se reproducen reiteradamente, y que hay que analizar en sus causas esenciales, para buscar la máxima utilización de los recursos humanos, que se traducen también en mejor utilización de recursos materiales y financieros.

En Cuba las Normas Cubanas (3000/07, 3001/07, 3002/07) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) identifica el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano como: *"Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo"*.

Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ella es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

1.2 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Refiere el Dr. Pavón González R. en un material de estudio en esta materia que a pesar de que la capacitación se utilice conjuntamente con el desarrollo (o perfeccionamiento), los términos no son sinónimos. La *capacitación* se centra normalmente en proporcionar a los trabajadores habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el *desarrollo* es una actividad destinada a proporcionar a los trabajadores las habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

La *capacitación* se centra exclusivamente en el trabajo actual; el *desarrollo* se centra tanto en el trabajo actual como en el trabajo que tendrán en el futuro los trabajadores. El campo de aplicación de la *capacitación* son los trabajadores individuales, mientras que el del *desarrollo* es el grupo de trabajo o la empresa en su conjunto. Es decir, la *capacitación* se refiere en concreto al puesto de trabajo y se aplica a deficiencias o a problemas de rendimiento, mientras que el *desarrollo* se ocupa de las habilidades y de la versatilidad de la fuerza de trabajo. La *capacitación* tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la empresa, mientras que el *desarrollo* tiende a centrarse en exigencias a largo plazo.

El objetivo de la *capacitación* es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del *desarrollo* es el enriquecimiento global de los recursos humanos de la empresa, mediante su preparación para las futuras demandas de trabajo. La *capacitación* tiene una gran influencia en los niveles actuales de rendimiento, mientras que los resultados del *desarrollo* se reflejan en una mayor capacidad y flexibilidad de los recursos humanos a largo plazo.

1.2.1 Capacitación de los Recursos Humanos. Importancia y Definiciones.

En la actualidad la capacitación de recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia de la tecnología, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su recurso humano, pues éste procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Asimismo, el entrenamiento reorienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como

mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus funciones actuales. Existe una notable coincidencia entre muchos autores acerca del concepto de capacitación al señalar que es un proceso mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos y habilidades específicas al trabajo y modifica sus actitudes. Entre algunas definiciones que sobresalen se encuentran:

“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. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”. (Chiavenato; 1997 Pág. 416.)

“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.” (Gore, E.; 1998.)

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los trabajadores.” (Dessler Gary, 2007.)

“La capacitación, se concibe como un 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, O., (1997).

“La capacitación es un proceso, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que se desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Ibáñez; 2000).

“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".(Resolución .No 29/06; Art. 2).

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la capacitación es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las empresas. Las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente según evoluciona la tecnología.

1.2.2 Desarrollo de los Recursos Humanos.

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos - y las acciones que conducen a ellos - pueden ser destacados por el departamento de personal, o quizá mejore el empleado como fruto de su propia iniciativa.

Desarrollo: "Proceso continuo y simultáneo de la capacitación dirigido a alcanzar múltiples habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que le permiten desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias necesarias para su desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como estar más preparados para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad." (Resolución .No 29/06; Art. 2).

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr ciertas metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre, pueden emprenderse varios pasos concretos, como lo expresa en su material el Dr. Pavón González R. siendo éstos:

Obtención de mejores niveles de desempeño.

Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.

Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.

Renuncias.

Recurso a expertos en el campo (mentores).

Recurso a subordinados clave (“Brazos derechos”).

Oportunidades de progreso.

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados, y puede alentar a sus integrantes a contribuir a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades que les presente la organización.

1.2.3 La capacitación como proceso continuo de preparación de los Recursos Humanos

En las Normas Cubanas 3000/07, 3001/07 y 3002/07 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se explica de forma explícita el vocabulario, los requisitos que deben estar presente a la hora de llevar a cabo el proceso de capacitación en las empresas cubanas, y de qué manera se debe implementar en todas las entidades, además se hace alusión a un tema muy importante para la capacitación que son las competencias laborales.

Los principales objetivos de la capacitación según expresa Ayala Villegas S. son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Todo plan de modernización de las empresas, deben sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Un desarrollo de recurso humano efectivo en una empresa implica

planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y el personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La Resolución No. 29 del año 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) aprueba y pone en vigor el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, la misma define los siguientes principios fundamentales en los que se basa la capacitación en las empresas:

Ser un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permita a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante toda su vida laboral.

El jefe directo del trabajador como máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar esta actividad.

Desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje.

Ser una inversión y no un costo.

Ejecutar no solo las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en el corto plazo, sino poder anticiparse a los cambios que se produzcan en la entidad.

Incluir a los trabajadores y tener como vanguardia a los dirigentes que son los que primeros deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio.

Estar basada en el Diagnóstico o Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Estar basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos

Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Se promueve la comunicación a toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En resumen entre las ventajas más significativas de la capacitación para la empresa podemos mencionar:

Trabaja más organizada internamente

Conlleva a maximizar los resultados.

Fortalece su administración.

Mayores niveles de rentabilidad Para el colaborador.

Los colaboradores se sienten más a gusto.

Da mayor seguridad, evitando accidentes.

Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente.

Mayores habilidades y destrezas para el desempeño.

1.3 El proceso básico de la capacitación

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la capacitación es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las empresas. Las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente según evoluciona la tecnología. Las empresas que se niegan a dar capacitación a su fuerza de trabajo o la minimizan, se privan de contar con los recursos humanos que necesitarán para prosperar, o incluso para sobrevivir.

El proceso de capacitación plantea una serie de cuestiones a las que los directivos deben responder. Éstas son:

¿Está la solución del problema en la capacitación?

Antes de decidirse por la capacitación como solución a un problema, los directivos debían analizar la situación para determinar si la respuesta adecuada consiste en la capacitación. La única fuente de problemas que puede tratarse mediante la capacitación es aquella deficiencia que tenga su origen en cosas que puedan estar bajo el control del trabajador. Debido a que la capacitación se centra en el trabajador, sólo podrá producir una mejora del rendimiento cuando la fuente de la deficiencia de rendimiento sea el propio trabajador. Por ejemplo, la capacitación en ventas sólo mejorará las ventas si la fuente del problema es la carencia de

buenas técnicas de venta. Si el descenso en las ventas se debe a que el producto es de baja calidad, a que el precio es alto o a una economía inestable, la capacitación en ventas no servirá de ayuda alguna.

¿Son claros, realistas y medibles los objetivos?

Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar claramente establecido y tener objetivos realistas y cuantificables, lo que proporcionará una guía de los contenidos del programa y establecerá los criterios mediante los cuales se valorará su eficacia.

¿Es una buena inversión la capacitación?

La capacitación puede resultar bastante cara. Además de los costos de los propios programas de capacitación, hay costos asociados que se derivan del análisis y la evaluación de la eficacia de los programas. En algunos casos puede que sea adecuado capacitar a los trabajadores, pero el gasto que suponga ésta puede que no merezca la pena. Antes de comenzar con un programa de capacitación, los directivos deben sopesar los costos derivados de los problemas que quieren solucionar y los costos de la capacitación necesaria para eliminarlos.

Para determinar si la capacitación será una buena inversión, hay que valorar los beneficios potenciales de ésta en términos económicos. La capacitación orientada a las áreas “duras” (como el manejo y ajuste de máquinas), que tiene un impacto directo en los resultados (como la productividad), se puede valorar fácilmente. La estimación del valor económico de la capacitación en ciertas áreas “blandas” –como la capacitación para trabajar en grupo- es mucho más complicada.

¿Tendrá resultados la capacitación?

Existe una gran cantidad de programas de capacitación con un uso amplio. Algunos están informatizados, otros se basan en simulaciones y otros siguen utilizando el sistema tradicional de conferencias. Algunos tipos de capacitación son más eficaces que otros para ciertos propósitos y en determinadas situaciones. Sin embargo, el diseño de una capacitación eficaz sigue siendo un arte más que una ciencia, debido a que todavía no se ha demostrado que

ningún tipo de capacitación sea más eficaz que otro.

La capacitación no tendrá resultados a menos que esté vinculada a los objetivos de la empresa. Un programa de capacitación bien diseñado surge de los objetivos estratégicos de la empresa. Un programa mal diseñado será aquel que no tenga relación alguna con estos objetivos, o lo que es peor, que no los entienda correctamente.

Una capacitación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crear el potencial de una empresa. Una capacitación mala, inapropiada o inadecuada puede convertirse en una fuente de frustraciones para las personas que están implicadas en ella. Con el fin de optimizar los beneficios de la capacitación, los directivos deben seguir estrechamente la marcha del proceso.

Como se muestra (Ver Anexo 7), el proceso de capacitación consta de **tres fases**:

- (1) Determinación de las necesidades de capacitación (DNA o DNI).
- (2) Desarrollo y aplicación del programa.
- (3) La evaluación.

A pesar de que es importante que los directivos conozcan la totalidad del proceso de capacitación, en las empresas más grandes se suele trabajar estrechamente con el departamento de Recursos Humanos o, en algunos casos, con un departamento independiente que se ocupa de esta función. La dirección juega un papel muy importante a la hora de determinar las necesidades de capacitación (fase 1), pero la capacitación propiamente dicha (fase 2) la suele proporcionar tanto el departamento de Recursos Humanos o Capacitación de la empresa como una institución externa. Una vez que ha finalizado el proceso de capacitación, se suele solicitar a los gerentes que provean de la información necesaria para determinar si la capacitación ha sido útil o no (fase 3). En las pequeñas empresas, el gerente puede ser el responsable del proceso en su totalidad, a pesar de que sea necesario recurrir a fuentes externas de capacitación.

I. Determinación de las necesidades de capacitación

El objetivo general de esta fase es la determinación de las necesidades de capacitación, decidir si se necesita, y, en caso de que así sea, disponer de la información necesaria para diseñar el programa. Las necesidades se dan a diferentes niveles: de empresa, de las tareas

y de la persona.

El análisis empresarial se ocupa de estudiar factores generales de la empresa como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto y largo plazo, y su estructura. Su meta es la identificación de las necesidades generales de la **empresa**, así como del nivel de respaldo que se le da a la capacitación.

El análisis de las tareas consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar. Se centra en los cometidos y **tareas** de los puestos de trabajo de la empresa, con el fin de precisar qué puestos de trabajo son los que necesitan la capacitación. Un análisis al día y cuidadoso del puesto de trabajo proporcionará toda la información necesaria para conocer las exigencias de capacitación.

Entonces, estos cometidos y tareas se utilizan para determinar los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Los CHA serán utilizados posteriormente para establecer el tipo de capacitación que deba proporcionarse a ese puesto concreto.

El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores que son nuevos en sus puestos. En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas. La descripción del puesto y su especificación son elementos útiles en este respecto. Estos listan las responsabilidades y experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

El análisis de personas consiste en estudiar cómo **los trabajadores** están llevando a cabo las tareas de su puesto de trabajo, con el fin de decidir quienes necesitan capacitación.

A menudo, el análisis de personas implica el estudio regular de la evaluación del rendimiento que se hace de los trabajadores, identificando después a aquellos trabajadores o grupos de trabajadores que tienen carencias en determinadas aptitudes. La fuente de la mayoría de las evaluaciones de rendimiento es el supervisor, pero se obtendrá una mejor perspectiva de las capacidades y carencias del trabajador utilizando otras fuentes adicionales como la auto evaluación por parte del propio trabajador y la evaluación por parte de un par de compañeros de trabajo.

Análisis y Diseño de Puesto de Trabajo (ADPT)

Constituye un procedimiento o proceso sistémico de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. Es el encargado de identificar el contenido de las responsabilidades del ocupante del puesto.

El proceso de ADPT se diferencia en dos etapas:

El análisis del puesto: es el proceso donde se lleva a cabo la búsqueda, recogida, selección y síntesis de la información relevante del puesto de trabajo en cuestión. Se obtienen datos del puesto tales como: funciones, tareas, requerimientos humanos, responsabilidades que atañen y las convicciones exigidas para su correcto desempeño.

La descripción o diseño del puesto: es el documento formal derivado del análisis de puestos donde se recoge el contenido y alcance del puesto de trabajo.

El análisis y diseño del puesto influye directamente en la elaboración del plan de capacitación, a que este brinda valiosa información sobre lo que debe realizar el un trabajador en su puesto de trabajo, en él están definidas las funciones, tareas, comportamiento organizacional y competencia laboral del empleado, mostrando el tipo de habilidad que debe tener el colaborador y por ende el tipo de capacitación que debe hacerse.

La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un procedimiento para evaluar al personal, que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los trabajadores y a su desempeño en el puesto y de su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño de la persona.

La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno; esto generalmente requiere un tipo de formato de calificación.

Ofrecer retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son a saber: informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

Fijación de objetivos de capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el trabajador será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del trabajador como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

El diagnóstico de necesidades, como tal, debe basarse en informaciones destacadas. Muchas de esas informaciones deben ser cuidadosa y sistemáticamente coleccionadas y agrupadas, mientras que otras están disponibles a las manos de ciertos administradores de línea a quienes corresponde, en la mayoría de las ocasiones, percibir los problemas provocados por la carencia de formación. Ahora bien, en cualquier caso se pueden señalar otras técnicas para la determinación de necesidades:

Cuestionario de investigación.

Reuniones de grupo

Pruebas o exámenes

Registros de personal.

Informes de la empresa o de producción.

Planeamiento organizacional a largo plazo.

Información personal de los destinatarios.

Mediante estas técnicas se logra, por un lado, determinar las lagunas formativas del personal de la empresa y, por otro, recoger una serie de directrices y orientaciones de la empresa que servirán de apoyo a la fijación de los objetivos de la formación, para que sean efectivos y adecuadamente dirigidos.

II. Desarrollo y aplicación del programa de capacitación

Surge como resultado del diagnóstico de necesidades realizado, donde bajo el prisma del plan estratégico de la empresa se sistematizarán los objetivos de capacitación a corto, medio y largo plazo.

En este sentido, el programa de capacitación tendrá en cuenta las técnicas y métodos a utilizar en la capacitación, para con los medios adecuados desarrollar las propuestas formativas que posibiliten el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente.

La capacitación puede enfocarse desde varios puntos de vista en función del lugar en el que se desarrolle, de los diferentes métodos de enseñanza y del tipo de capacitación que se proporcione.

Al desplegar el proceso de capacitación se deben tener en consideración una serie de opciones en cuanto al lugar en el que se proporcione la misma.

La capacitación se puede facilitar tanto en el lugar de trabajo como fuera de éste. Una forma muy habitual es la capacitación en el puesto de trabajo, en la que el trabajador en capacitación trabaja en su puesto, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, de un supervisor o de un instructor. En Anexo 2 se proporciona una lista de factores que deben considerar los profesionales de recursos humanos y los directivos a la hora de desarrollar un programa de capacitación en el puesto de trabajo.

Algunos tipos de capacitación en el puesto de trabajo son: la rotación de puestos de trabajo, el aprendizaje y los contratos en prácticas.

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

A. POR SU FORMALIDAD

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.

Capacitación Formal. Son las que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específicas. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. POR SU NATURALEZA

Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.

Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

Capacitación de Operarios

Capacitación de Obreros Calificados

Capacitación de Supervisores

Capacitación de Jefes de Línea

Capacitación de Gerentes

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

Inducción

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del

programa versará como mínimo lo siguiente:

- a. La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b. Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. Las Normas, Reglamento y Controles.
- d. El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

Capacitación en el puesto de trabajo:

Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

Cursos internos:

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

Seminarios / talleres:

Puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en estos eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central.

Cursos de actualización:

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

Técnicas de capacitación

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

La efectividad respecto al costo

El contenido deseado del programa

Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta

Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.

Preferencias y capacidad del instructor.

Principios de aprendizaje a emplear.

Algunas de las técnicas más utilizadas son:

a).- Capacitación directamente en el puesto.

Es el método usado con mayor frecuencia. Normalmente, lo imparte el supervisor del nuevo empleado o un empleado de experiencia y cierta antigüedad. Se muestra al empleado cómo se lleva a cabo el trabajo y se le permite que lo haga efectivamente bajo la supervisión del entrenador. Aunque este método es relativamente económico, existen problemas potenciales. Los instructores pueden resentir las responsabilidades adicionales; y puede ser que no hagan su mejor esfuerzo en enseñar si sienten amenazada su seguridad en el puesto. Adicionalmente, los capacitadores pueden no estar motivados para capacitar a todos los aprendices del puesto igualmente bien.

b).- Rotación de trabajo o entrenamiento cruzado.

Aquí el sujeto aprende varias labores diferentes dentro de una unidad de trabajo, departamento o división, y lleva a cabo todas estas labores durante un lapso específico. Una de sus ventajas principales es que hace posible la flexibilidad en la unidad de trabajo. Por ejemplo, cuando falta un miembro de una unidad de trabajo, otra persona puede realizarlo.

c).- Entrenamiento de vestíbulo.

Este método es un punto medio entre la capacitación directamente en el puesto y el entrenamiento fuera del trabajo. En este método se usan procedimientos y equipos similares a los del trabajo real en un lugar de trabajo especial, que se llama vestíbulo. El principiante es enseñado por una persona hábil, y de esta manera puede aprender el trabajo a su propio ritmo sin las tensiones de los horarios de producción.

La ventaja principal de este método es que el entrenador puede hacer hincapié en la teoría y el uso de las técnicas apropiadas, y no en la producción, mientras que el estudiante puede aprender a llevar a la práctica el trabajo. Sin embargo, este método es caro y el empleado todavía debe ajustarse posteriormente al medio de producción.

d).-Entrenamiento de aprendizaje.

Se remonta a la época bíblica y se usa con frecuencia para personal en oficios que requieren mucha habilidad y en los que se necesita un lapso relativamente largo para poder ser eficiente. Aquí el aprendiz trabaja bajo la supervisión directa de uno o más expertos. Muchos programas de este tipo integran el aprendizaje de aula con la experiencia en el trabajo mismo. El entrenamiento suele continuar en tanto sea necesario para alcanzar un nivel de habilidad mínimo. Durante este período, se le paga al aprendiz un salario algo menor que el de los obreros que han terminado el programa.

e).- Entrenamiento de aula:

Se lleva a cabo fuera del trabajo y es quizá el método más conocido. Es útil para enseñar conceptos, principios, teorías e ideologías. En forma característica se proporcionan en un aula partes de los programas de orientación, cierto entrenamiento de aprendizaje y programas de seguridad. Sin embargo, en términos generales la instrucción de aula se usa con mayor frecuencia para empleados técnicos, profesionales y gerenciales.

f).- Instrucción programada y con ayuda de computadora.

La instrucción programada (IP) es un método de capacitación caracterizado por (1) objetivos específicos de aprendizaje, (2) aprendizaje al ritmo escogido por el interesado, (3) pasos componentes en secuencia lógica, (4) respuestas activas (lo que permite la evaluación de la comprensión), y (5) retroalimentación de resultados. La ventaja mayor de este método, según los estudios realizados, es que casi siempre disminuye la cantidad de tiempo requerido para la capacitación. A los capacitando se les puede enseñar la misma información que por otros métodos en cerca de la tercera parte del tiempo.

g).- Entrenamiento de grupos especiales:

Un énfasis creciente en sectores público y privado de la responsabilidad social, ha hecho que las organizaciones contraten a más personas físicamente impedidas y a sujetos en desventaja cultural. Tanto el gobierno como los organismos de servicio social han creado programas para auxiliar el entrenamiento de estas personas.

h).- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares.

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación, y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economías de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

i).- Actuación o socio drama.

La técnica de la actuación o socio drama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

j).- Estudio de casos.

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

III. Evaluación del proceso de capacitación

La capacitación no debe ser evaluada solamente en términos de cambios de los conocimientos, habilidades y actitudes; es también importante medir el éxito en términos de rendimiento en el trabajo. Finalmente, los resultados de la fase de evaluación deben usarse para modificar las subsecuentes evaluaciones de necesidades y las implantaciones futuras de capacitación.

Las evaluaciones de la efectividad de la capacitación pueden adoptar cuatro formas: reacciones de los participantes, mediciones del aprendizaje, criterios conductuales y mediciones de resultado final. Desafortunadamente, en la práctica la situación con respecto a la evaluación de la capacitación es “absolutamente deplorable”. Solamente una pequeña proporción de los programas de capacitación se evalúa, y cuando se llevan a cabo evaluaciones, el enfoque más común es examinar las reacciones de los capacitados.

Las pruebas de conocimiento o habilidad se usan a menudo para evaluar programas de capacitación, comparando las calificaciones antes y después de la capacitación, o entre grupos capacitados y no capacitados. Si bien la mejoría en conocimientos y habilidades (o actitudes) pueden ser condiciones necesarias para el mayor desempeño laboral, no son condiciones suficientes. Inmediatamente después de la capacitación, los capacitados pueden ser capaces de responder acertadamente a preguntas sustantivas, o ser capaces de demostrar habilidades específicas. Pero la cuestión crucial es si esta evidencia de “aprendizaje” se manifiesta en términos de una conducta modificada en el trabajo.

1.4 Elaboración del plan de capacitación.

Surge como resultado del diagnóstico de necesidades realizado, donde bajo el prisma del plan estratégico de la empresa se sistematizarán los objetivos de capacitación a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, el Plan de Capacitación tendrá en cuenta las técnicas y métodos a utilizar en la capacitación, para con los medios adecuados desarrollar las propuestas formativas que posibiliten el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente.

Es de suma importancia dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Para qué capacitar? Definir claramente el o los objetivos.

¿En qué? Determinar el contenido de la capacitación en cuanto a calidad y cantidad de información.

¿Cómo? Establecer los métodos.

¿Quién y con qué? Recursos humanos y materiales.

¿A quién capacitar? Definir destinatarios.

¿Dónde Capacitar?

¿Cómo evaluar la capacitación?

Estos elementos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Resumiendo, el diseño del plan lleva consigo trasladar los objetivos y las estrategias a una serie de programas equilibrados de instrucción y aprendizaje.

Los pasos a seguir serían:

Establecimiento de un cuadro sistemático de prioridades.

Diseño del plan:

Formulación de objetivos.

Determinación de contenidos a impartir.

Definición del sistema didáctico.

Determinación del momento de impartición.

Determinación del lugar de la capacitación.

Determinación de los medios de apoyo a la capacitación.

El éxito del Plan de Capacitación dependerá de los siguientes factores:

Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.

Calidad del material de capacitación presentado.

Cooperación de los miembros directivos de la empresa.

Calidad y preparación de los instructores.

Calidad de los destinatarios.

Evaluación.

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos y conceptuales expuestos en este capítulo, la autora del trabajo está en condiciones de evaluar el proceso de capacitación y su correspondiente plan de formación a uno de los puestos riesgosos de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos Guantánamo.

CAPÍTULO II. Plan de Capacitación y Desarrollo de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo

Caracterización de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo

El primer Bufete Colectivo en Guantánamo se constituye en el año 1967, en el inmueble marcado al número 1058 en la calle Los Maceos entre Donato Mármol y Bernabé Varona y fue integrado inicialmente por el Dr. Fidel S. Silot Sanregre que fungiría como Abogado y Director y René Garriga Fuertes, como técnico.

En sus inicios prestó a la población servicios jurídicos de abogacía y notariado, pues el director fue designado por el entonces Ministro de Justicia Dr. Alfredo Yabur, como Notario interino, lo que permitiéndole actuar en transacciones, operaciones de compraventa de inmuebles, declaraciones juradas y matrimonios, estos últimos inclusive con carácter colectivo y de forma gratuita los cuales se llevaron a zonas rurales como política del estado.

Con el paso de los años, se fueron incorporando otros abogados, entre ellos, el Dr. Antonio Millet. Más adelante la dirección del bufete pasa a ser asumida por el Dr. Adalberto Parúa, y luego por el Dr. Enio Camué. A principio de la década de los años 70 del pasado siglo, el Bufete se traslada para la actual sede de la Unidad no. Uno en la calle Martí esquina Crombet no. 904.

Creada la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, en virtud del Decreto Ley nro. 81 de 8 de junio de 1984, y adoptada la estructura concebida por la norma jurídica para una provincia, y autorizada la adquisición de nuevos inmuebles, necesarios para expandir los servicios en las dos ciudades más pobladas del territorio, se integra a nuestro patrimonio las antiguas viviendas de la calle de Martí No. 665 entre Paseo y Narciso López, radicándose la Unidad de Bufetes Colectivos No. 2 y la Filial del BES, y la Unidad de Bufete Colectivos de Baracoa sita en Martí No. 218 en el municipio de igual nombre.

En ese propio período se adquiere una vistosa residencia, sita en la calle Ahogados no. 3114, entre 14 y 15 Norte, reparto Caribe, sede de la Dirección provincial, a la que en sus primeros años se le adicionó constructivamente un edificio destinado a residencia de egresados de la carrera de Derecho, procedentes de otras provincias, que se trasladaban a nuestro territorio a fin de potenciar el servicio de abogacía.

Años después fueron construidos Bufetes en los municipios Maisí, San Antonio del Sur, Manuel Tames y Niceto Pérez, y próximo a su conclusión, en El Salvador.

Objeto Social

Evacuar consultas y dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos de Arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales, en pesos cubanos y pesos convertibles, según corresponda.

Producir y comercializar de forma mayorista publicaciones y materiales especializados, en pesos cubanos y pesos convertibles al costo, según nomenclatura aprobada por el MINCIN.

Ofrecer servicios de alquiler de locales eventualmente disponibles, de almacenes, espacios y de medios audiovisuales, en pesos cubanos.

Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste en la Casa del Abogado a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, el sector jurídico y a terceros en pesos cubanos. Solo por excepción en la Casa del Abogado de Calabazar se autoriza el cobro en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.

Brindar servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación asociados a éste a los miembros y trabajadores de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, del sector jurídico y a trabajadores de terceras entidades contratadas, en pesos cubanos.

Realizar cursos, eventos y seminarios de carácter profesional en su materia, en pesos cubanos y a extranjeros en pesos convertibles.

Brindar servicios gastronómicos asociados a eventos, cursos, seminarios y talleres en pesos cubanos. Solo por excepción en la Casa del Abogado de Calabazar se autoriza el cobro en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.

Producir y comercializar de forma minorista publicaciones y materiales especializados en temas jurídicos, solo en Ferias organizadas por el Instituto Cubano del Libro u otras de carácter Internacional y fuera de estas para los abogados adscriptos a la Organización

Nacional de Bufetes Colectivos u otros juristas , en pesos cubanos y pesos convertibles.

Prestar servicios de parqueo en pesos cubanos.

Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores en pesos cubanos.

Prestar servicios de transportación a sus trabajadores en pesos cubanos.

La **Misión** de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo es: Evacuar consultas, dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos de arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional.

La **Visión** de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo es: Ser cada vez más éticos y representar correctamente a la ciudadanía, así como la superación de sus profesionales a tono con el perfeccionamiento social y económico del país.

Política de calidad: “La política de calidad de nuestra organización está dirigida a elevar la calidad de los servicios que prestan los abogados, para así satisfacer las necesidades de asesoramiento y representación a personas naturales y jurídicas.”

La Dirección Provincial de Bufetes Colectivos en Guantánamo tiene subordinación nacional a La Junta Directiva Nacional, metodológicamente se subordina al Ministerio de Justicia. Es una organización autónoma de interés social y carácter profesional, con personalidad jurídica y patrimonio propio, compuesta voluntariamente por juristas que se especializan en el asesoramiento y representación de la ciudadanía y las entidades sociales y empresariales, en asuntos penales, civiles y de familia, laborales entre otras materias del Derecho.

Los subordinados que se encuentran directamente al director de la empresa son las siguientes subdirecciones: Subdirección de Economía, Subdirección de Aseguramiento que a su vez se le subordina el Departamento de Servicio Interno, Subdirector de Cuadro y Personal, Subdirector de Supervisión y Control, Subdirector Técnico y Filial BES Abogados y Especialistas. (Anexo 8)

Por lo anteriormente dicho se trata de una estructura organizativa formal de línea de mando horizontal de tipo funcional o por funciones ya que reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias, relacionadas entre sí, esta es la forma más lógica de la departamentalización, porque permite utilizar eficientemente los recursos especializados y facilita la supervisión y movilización de habilidades especializadas colocándolas donde más se necesiten.

El total de la plantilla de trabajadores aprobada es de 27 plazas, de ellas cubiertas 26; los cargos aprobados se corresponden con su actividad fundamental (Anexo 9). El personal dirigentes está formado por 7 trabajadores de ellos 3 mujeres y la militancia está compuesta por 5 militantes del PCC de ellos 3 son mujeres, no existiendo Comité de Base de la UJC. En la tabla # 1 se detalla el resumen de la plantilla por categoría ocupacional de ellas las cantidades de plazas aprobadas y cubiertas:

Tabla No 1: Distribución de la plantilla aprobada por categoría ocupacional.

Categoría	Aprobada	Cubierta
Obreros	3	3
Servicios	8	8
Técnicos	9	8
Dirigentes	7	7
Total	27	26

Fuente: Elaboración Propia

Características del área de Recursos Humanos

Esta área la integran los subsistemas siguientes:

Organización del Trabajo

Selección e Integración

Idoneidad Demostrada

Capacitación y Desarrollo

Organización del Salario

Seguridad y Salud en el Trabajo

Evaluación del Desempeño

Funciones específica:

Orienta y controla el trabajo del grupo de Recursos Humanos y Capacitación.

Organiza y controla el sistema de Pre nóminas de los trabajadores a tiempo.

Realiza estudios de cargos y capacidad y diseña puesto de trabajo.

Lleva el control de los calificadores de cargos y las resoluciones que rigen en sistema de pago.

Deben revisar todas las informaciones estadísticas que se rinden a los organismos superiores.

Elaborar la estructura y la plantilla de cargos teniendo en cuenta el presupuesto planificado.

Aplicar y controlar la Política Laboral y Salarial establecida.

Confeccionar el Plan Anual de Elaboración o Revisión de las Normas o ambos, según corresponda, estableciendo las prioridades de cada caso y controlar su cumplimiento.

Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

Elaborar y controlar con el Sindicato el Programa de Atención al Hombre.

2.2 Diagnóstico de la actividad de capacitación y desarrollo en la entidad.

La actividad de capacitación y desarrollo de la empresa no representaba 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 es un solo compañero el que atiende 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.

Unido a ello nunca fue implementada por un procedimiento sino que era desarrollado de forma casual o empírica y se ejecutaba por la propia entidad, por lo que no utilizaban las

instituciones con las que cuenta el país para llevar a cabo la actividad de formación, capacitación y desarrollo.

El plan de capacitación y desarrollo se confecciona a partir de esas 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. Los gastos por este concepto se contabilizan en las partidas: cuota de inscripción para eventos de juristas u abogados y gastos propios de la actividad (alimentación y transporte).

Utilizando como herramienta para esta investigación, un diagnóstico realizado al proceso de capacitación y desarrollo elaborado por la dirección de la entidad, para el cual se creó un comité de expertos integrado por los subdirectores de la empresa y dirigido por el Subdirector de cuadro y personal a finales del 2014, arrojando los siguientes resultados al aplicar la técnica de tormenta de ideas:

Fortalezas

1. Elevada experiencia productiva de la fuerza de trabajo.
2. Estabilidad de los Recursos Humanos, es decir, personal, dirigentes y demás trabajadores.
3. Contamos con una cantera de instructores y entrenadores preparados para desarrollar las acciones de capacitación.

Debilidades

1. No está considerada la capacitación dentro de la estrategia de la empresa.
2. Insuficiente preparación de los dirigentes para la elaboración de los diagnósticos (DNC).
3. La capacitación se ve como una responsabilidad del área de Recursos Humanos y capacitación solamente.
4. Falta de sistematicidad en la preparación y realización de los obreros.
5. No siempre se prioriza la calificación y recalificación de los obreros.
6. Se realiza la capacitación sin tener en cuenta las competencias laborales.

Amenazas

1. Poca asignación de profesionales al centro (egresados universitarios) en la preparación de la reserva calificada.
2. Cursos en M.L.C que se desarrollan a altos costos.

Oportunidades

1. 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.
2. Amplio programa de desarrollo cultural que ofrece el Estado a través de los medios de difusión masiva.

2.3 Descripción del procedimiento para la capacitación y desarrollo. Implicados y responsabilidades.

Cada participante, integrante o componente de este proceso tiene una participación activa en el mismo definiendo como responsabilidades los siguientes elementos:

Del Jefe del Proceso Gestión de Recurso Humano. (Jefe de Área Económico-Administrativo).

Asegurar el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.

Presentar a la Junta Directiva o el Consejo de Dirección el Plan Anual de Capacitación y evaluar sistemáticamente su cumplimiento.

Del Gestor de Capacitación (Especialista de Recursos Humanos).

Solicitar a los Jefes de Procesos la presentación del proyecto de plan de capacitación anual en el período establecido.

Consolidar el proyecto de plan de capacitación y presentarlo al Jefe del Proceso Gestión de Recursos Humanos.

Controlar y colaborar con la ejecución del plan de capacitación de las unidades, e informar trimestralmente de su cumplimiento al Jefe del Proceso Gestión de Recursos Humanos.

Gestionar, en colaboración con los Jefes de las Áreas interesadas, quién impartirá la capacitación planificada, incluyendo su coordinación con entidades externas cuando sea necesario.

Consolidar la información relativa a la eficacia de las acciones de capacitación efectuadas proveniente de las áreas donde se ejecutan.

De los Jefes de Procesos.

Cumplir y controlar el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento por parte de sus subordinados en el marco de su responsabilidad.

Determinar las necesidades de capacitación de sus trabajadores tanto individuales, como el resumen del área.

Elaborar el proyecto de plan anual de capacitación y controlar su ejecución.

Colaborar con el gestor de capacitación en la selección de quién impartirá la capacitación planificada cuando proceda.

Llevar registros actualizados de la capacitación y conocimientos de su personal.

De los trabajadores.

Participar de forma activa y consciente en las acciones de capacitación planificadas.

Informar los resultados obtenidos en las acciones de capacitación realizadas externamente.

Premisas.

Compromiso de la administración.

El procedimiento surte efecto cuando los administradores de los niveles superiores comprenden plenamente el proceso y están de acuerdo con su utilización. El indicador más crucial del éxito siempre será el apoyo decidido, concertado e interesado de la administración.

Apertura y voluntad de cambio.

El director del departamento de recursos humanos, como el resto de los directivos deben

hacer conciencia y sentir la necesidad del cambio, si estos creen en el cambio, y lo apoyan, será más fácil contagiar al resto de la organización.

Considerar la capacitación y el aprendizaje como una inversión necesaria.

El aprendizaje no ocurre sin algún costo. Una empresa inteligente invertirá, sin duda, en diseñar o adquirir programas de capacitación y darle a cada equipo el tiempo para asistir a esa capacitación.

Elementos que componen el procedimiento.

Para la ejecución efectiva de la capacitación en la entidad se toma como referencia el modelo de: Cuesta Santos, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, ciclo de formación página 107 tomando de él elementos, que a juicio de la autora son necesarios para un adecuado proceso de capacitación, combinando criterios propios y propuestos por el anterior autor en el procedimiento se evaluarán cinco etapas fundamentales:

Diseño de las técnicas a utilizar para cada fuente de información,

Determinación de las necesidades de capacitación,

Planificación de la capacitación,

Ejecución y control de los resultados de la capacitación

Evaluación de la eficacia de las acciones de capacitación efectuadas.

Etapas 1: Diseño de técnicas a utilizar para cada fuente de información.

En esta etapa se realizará el diseño de las técnicas que serán aplicadas para cada fuente de investigación a utilizar. Se definirá con qué objetivo se usará y en qué estrato será aplicada.

Se consideran técnicas al conjunto de procedimientos y recursos útiles para la búsqueda de información, fundamentalmente en aquellas de tipo encubiertas. Pueden ser utilizadas las siguientes técnicas de investigación:

Entrevista: Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el propósito de obtener información con relación a las necesidades de capacitación propias o de los subordinados. Es una técnica para aplicar preferentemente de manera individual. Pueden ser:

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. La confiabilidad es menor que en una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Observación: El investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios directivos y trabajadores. Se recomienda no exceder de 10 personas observadas y si es preciso utilizar varios observadores.

Estructurada: Cuando se acompaña de una guía de observación que focalice puntos a observar que garanticen la homogeneidad de la misma.

No estructurada: Cuando se realiza de manera espontánea, sin una guía que identifique los puntos a observar.

Encuesta o Cuestionario: Se recaba información a través de un formulario de preguntas en torno a algunas cuestiones que se plantean de forma organizada.

Tormenta de ideas: El grupo de directivos emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

Revisión documental: Es la revisión de documentos que muestren evidencias acerca del comportamiento del fenómeno objeto de estudio.

Según la fuente a consultar y sus características específicas se seleccionará la técnica

que propicie revelar la mayor cantidad de información útil y verás, por ejemplo:
Revisión documental en el caso del diseño de cargos y técnica de inventario de habilidades y la entrevista para el Director.

Etapas 2: Determinación de las necesidades de capacitación.

Para desarrollar un diagnóstico efectivo de necesidades de capacitación y desarrollo para los recursos humanos se proponen los siguientes pasos:

- 1- Realizar un extracto de los documentos necesarios para obtener la información básica para realizar el diagnóstico teniendo en cuenta: la estructura orgánica de la empresa, áreas a investigar lo más actualizadas posible, incluyendo organigrama, manuales de organización y políticas, planes y programas de trabajo entre otros; listar el área de trabajo, encuestar, incluyendo nombre del personal, edad, escolaridad, antigüedad, experiencia y título del puesto que ocupan.
- 2- Analizar los perfiles de los puestos de trabajo o competencias laborales con la descripción analítica de sus funciones, actividades, atribuciones y responsabilidades, también se debe tener en cuenta en ellos los requisitos de escolaridad, experiencia, habilidades y aptitudes psicofisiológicas.
- 3- Aplicar por cada área y a cada persona los instrumentos diseñados, apoyándose en los supervisores, administradores, instructores internos jefes de áreas y enlaces con el área de capacitación.
- 4- Revisión constante de la información obtenida para corroborar que la investigación se haya hecho con la mayor objetividad posible.
- 5- Realizar un reporte final considerando los siguientes apartados:
 - a) Datos de identificación: nombre de empresa, fecha de inicio y conclusión de la DNC.
 - b) Descripción del procedimiento empleado para acopiar la información.
 - c) Técnicas empleadas: Entrevistas, cuestionarios, modelos de observación, etc., con el fin de recibir la mayor cantidad de información posible.
 - d) Aptitudes observadas de los trabajadores y supervisores para conocer cómo reaccionan ante la DNC y ante los procesos de capacitación.
 - e) Analizar e interpretar los datos recopilados a través de métodos estadísticos.
 - f) Resultados del diagnóstico, atendiendo a prioridades en las áreas, trabajadores a capacitar, eventos a realizar, determinación de necesidades de calificación, selección de

recursos, análisis de puestos de trabajo, realización de actividades y evaluación de resultados.

g) Problemas que requieren soluciones diferentes de capacitación como falta de equipos, materiales auxiliares, medidas de higiene y seguridad.

6- Elaborar el resumen, donde se recogerá en términos de actividades, conocimientos y actitudes, el nivel de dominio y desarrollo de cada persona en relación con su puesto de trabajo o competencia laboral y los grados que le faltan para dominarlos.

7- Las conclusiones generales, donde se considera que es mejor aplicar un procedimiento laborioso, pero completo, a uno sencillo, pero incompleto ya que el diagnóstico es un buen principio para sistematizar la capacitación y para elaborar programas reales y concretos, además de dar la posibilidad de hacer las cosas bien desde el principio.

Esta primera etapa permite determinar con precisión las carencias de conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores de forma individual y en su conjunto y para conocerlas nada mejor que un diagnóstico sobre la situación o necesidades que presentan.

Para ello, se parte de la comparación del perfil de competencias del puesto de trabajo que ocupa, con los que realmente el trabajador posee y pueden ser evidenciados, este diagnóstico de las necesidades se debe realizar de forma individual para cada uno de los trabajadores teniendo en cuenta las necesidades manifiestas y las encubiertas, además se debe incluir en los resultados el criterio de los expertos, los cuales tendrán como base la utilización de las técnicas de la observación y entrevistas a directivos y especialistas además de cuestionarios.

En el caso de los trabajadores de nuevo ingreso los datos relativos a su formación contenidos en el Modelo Currículum Vitae se comparan con los aspectos relativos a la formación del perfil de competencias del puesto de trabajo que va a ocupar, y las diferencias constituyen sus necesidades de formación.

En el caso de los trabajadores ya incorporados a la organización, durante el proceso de evaluación del desempeño se comparan sus resultados reales con los que se esperan de él según el perfil de competencias de su cargo, detectando de esta forma sus necesidades de formación teniendo en cuenta si existen brechas entre ambos aspectos.

n todos los casos las necesidades detectadas se registrarán por el Jefe de Proceso

según proceda, el que registrará las necesidades de capacitación de manera individual y también se utilizará para su registro resumen del área, entregando una copia de las necesidades resumen al gestor de capacitación y conservando la otra para sí.

Etapas 3: Planificación de la capacitación

El plan de capacitación es el documento que rige dicha actividad en la empresa, donde se refieren los recursos, tiempo y las acciones de capacitación que se efectuarán en función de las necesidades detectadas a nivel de la organización, categoría ocupacional o individuo en particular.

Con respecto al plan de capacitación, debemos pensar y reconocer futuros requerimientos; aquí se realiza la matriz de necesidades, para efecto de llevar un control de tiempos y movimientos, donde se incluye quién va a impartir la capacitación, si será interna o externa, manejar el presupuesto, etc., esto con la finalidad de ir puliendo las necesidades de la empresa, esta etapa constituye el paso que va desde las necesidades a la solución del problema descrito y requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quién pondrá en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Esta etapa implica la interacción de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y el especialista.

Aquí todos deben estar involucrados. Los jefes de proceso son los que deben decidir el contenido del curso, el conocimiento que debe recibir el trabajador para crear las habilidades y la actitud deseada. El departamento de capacitación solo decide la estructura, la forma, métodos, técnicas, duración, horarios, actividades, servicios directos, etc. Esto requiere un diálogo franco y continuo entre la unidad asesora de capacitación y los jefes de proceso, debiendo mantener el liderazgo los altos jefes de la organización.

El plan general de capacitación se integrará con los planes específicos. Las distintas formas para proporcionar la capacitación son: cursos internos, cursos externos becas y otros medios como conferencias, seminarios, talleres, lecturas especializadas y comentadas, materiales de auto instrucción, capacitación a distancia.

Una vez hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación le sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para saber las necesidades percibidas y luego a su programación. En esta etapa se deben definir los objetivos: para qué capacitar,

determinar el contenido de la capacitación en cuanto a cantidad y calidad de información, establecer los métodos, recursos y materiales a emplear, definir a quién capacitar y dónde.

Por lo que el formulario o modelo propuesto tendrá en cuenta elementos como el tipo de acción de capacitación, modo de formación, fecha de inicio y terminación, la cantidad de participantes y la institución que impartirá la capacitación.

La planificación de la capacitación y actualización sistemática de conocimientos del personal es realizada por cada Jefe de Proceso, a partir de los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

En enero de cada año, los Jefes de Proceso elaborarán la propuesta de planificación de capacitación para el año de cada área, el que enviarán al gestor de capacitación conservando una copia para sí.

El gestor de capacitación integra y consolida las propuestas recibidas y elabora un Plan consolidado, y lo remite al jefe del proceso gestión de recursos humanos, que tramitará su aprobación por la junta directiva o el consejo de dirección de la Fiscalía.

De surgir alguna necesidad de capacitación o de actualización de conocimientos no prevista o existente cuando se elaboró el plan anual, se elabora un extra plan, el cual tramita y envía de forma similar a la del plan anual. Éste de ser aprobado, pasa a formar parte del plan anual y como tal es controlado.

Todas las acciones de capacitación que se programen deberán ajustarse al presupuesto solicitado, al diagnóstico de las necesidades de capacitación y a las formas o modos de capacitación que dicten las autoridades competentes.

La confección de este plan debe estar en correspondencia con el presupuesto de gastos planificados, para llevar a cabo todas las acciones de capacitación que de él se deriven.

El presupuesto se elaborará para los gastos de capacitación en moneda nacional (MN) y en moneda libremente convertible (CUC), para ellos se deben basar generalmente en: gastos de dietas para viajes, alimentación y hospedajes en caso de ser fuera de la localidad, gastos de material de estudio, combustibles, energía, salarios, materias primas y materiales así como amortizaciones, entre otros.

Etapas 4: Ejecución y control de los resultados de la capacitación.

En esta etapa deben estar considerados los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, cómo motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la

enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y característica del educando.

Observar la transparencia del aprendizaje, esto es aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo se cumplan sus objetivos dependerá principalmente de:

1- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, en función de dar solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

2- La calidad de material del entrenamiento presentado, o sea su planeación cuidadosa con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento y la fácil comprensión del aprendiz.

3- La cooperación de los jefes y dirigentes de la entidad, mostrando su apoyo permanente a instructores y aprendices.

4- La calidad y preparación de los instructores, es decir, que éstos posean las cualidades personales y de conocimientos de la especialidad, además de conocer las responsabilidades de la función que ejercerán y estar dispuestos a cumplirlas.

5- La calidad de los aprendices para que influya de manera sustancial en los resultados.

En esta etapa se pone en marcha el plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina, prepara y divulga el programa para el desarrollo de los eventos. Las modalidades que se emplearán para la capacitación y actualización de conocimientos del personal son: Cursos, cursillos, maestrías, doctorados y estudios de post grado impartidos por las entidades autorizadas.

Seminarios, conferencias, tele conferencias, películas-videos, talleres y reuniones de estudio efectuadas por algún organismo o entidad autorizada.

Preparación práctica de los trabajadores seleccionados Reserva de Cuadros

Auto superación individual por estudio independiente.

Para las actividades de capacitación y actualización de conocimientos organizadas por la

Fiscalía se emplearán especialistas de la propia organización unido al apoyo de las instituciones especializadas del territorio en las materias que se necesiten.

El cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo consolidado se controla trimestralmente por el gestor de capacitación el cual informa de sus resultados al jefe del proceso gestión de recursos humanos.

Trimestralmente el gestor de capacitación debe controlar el cumplimiento de lo planificado a través de la consolidación de un informe. Los resultados de este control se deben utilizar para la Evaluación de la Eficacia del Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Etapa 5: Evaluación de la eficacia de las acciones de capacitación efectuadas.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación, se debe evaluar los mismos desde el principio, durante, al final y una vez más cuando los participantes regresen a sus puestos de trabajo. En esta etapa se conoce en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades del planeamiento.

Considerando el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios, y en consecuencia con los objetivos estratégicos de la misma.

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente y para ello cada organización establece sus indicadores específicos partiendo de los indicadores generales establecidos en la Resolución 29/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Una vez establecidos estos indicadores, se lleva un control sistemático del comportamiento de los mismos, que permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias, tomar decisiones y acciones, para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, asegurando el retorno de la inversión que se realiza en esta actividad.

La evaluación del impacto, al medir los resultados permite: registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas) y pueden realizarse mediante la comparación en el grupo de control a partir de:

- Evaluar el contexto socioeconómico y político en que se da a experiencia,
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados,
- Estudiar la articulación interinstitucional y público-privado,
- Ofrecer estudios de costo-beneficios,
- Concertar aportes de los técnicos de gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre los responsables de la gestión
- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas, esta retroalimentación promueve el reforzamiento organizacional.

El formulario o modelo que se diseñe debe ser sistemático, riguroso y coherente y debe tener en cuenta las funciones requeridas que nos permita responder a las cinco interrogantes básicas que afectan a la evaluación de forma integrada, cruzando las respuestas y elaborando un engranaje de estrategias evaluativas que cubran la totalidad del proceso de capacitación:

1-¿Para quién evalúo?, ¿Quién es el destinatario de mis evaluaciones?

2- ¿Qué evalúo? O sea, ¿Qué elementos y aspectos quiero evaluar?

3- ¿Quién evalúa? Es decir, ¿Cuáles son los agentes de evaluación?

4-¿Cuándo evalúo? ¿En qué momento es conveniente evaluar?

5-¿Cómo evalúo? Es decir, ¿Con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior?

El impacto de las acciones de capacitación se evaluará por los jefes de proceso.

2.4 Aplicación y análisis de los resultados.

La aplicación y análisis de los resultados, se hace siguiendo los pasos del procedimiento propuesto en el capítulo anterior, lo que permite realizar una caracterización del personal y así formular las estrategias de capacitación y desarrollo que permita elevar los niveles de competencia de cada trabajador con el objetivo de lograr una alta satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Para la implementación del procedimiento de capacitación y desarrollo se creó un grupo multidisciplinario que estuvo compuesto por el especialista de recursos humanos, los jefes de procesos (director, jefe de área ejecutiva 1, jefe de área ejecutiva 2, dos trabajadores de experiencias y el jefe de área económica administrativa.

2.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo.

Luego de conformado el grupo multidisciplinario y diseñadas las principales técnicas de recopilación de la información a utilizar (Etapa 1), se procedió a realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo de cada trabajador (Etapa 2), que 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.

Los instrumentos aplicados fueron las entrevistas y cuestionarios así como la técnica de observación.

Resumen de la aplicación de la técnica de observación

En sentido general dentro del proceso de esta investigación se distingue marcado interés en darle solución a los problemas de la capacitación y desarrollo en la entidad, se aprecia poco conocimiento de los directivos en la actividad, teniendo en cuenta que dichas acciones de capacitación se orientan por el organismo superior beneficiando particularmente a los abogados que allí se desempeñan.

Igualmente se muestra motivación por la superación en muchos trabajadores, considerando la necesidad de satisfacer necesidades propias de superación y poca motivación en algunos trabajadores que consideran haber adquirido los conocimientos necesarios para llevar a cabo su desempeño laboral.

La calidad del proceso de capacitación y desarrollo en la organización es pobre, no se tiene en cuenta como una actividad primordial para el logro de los resultados actuales y futuros, además no se rige por procedimientos, manuales que ayuden a llevar la actividad de manera exitosa y adecuada.

Resumen de la aplicación de los cuestionarios a los diferentes directivos escogidos:

Informe de la entrevista 1: (Anexo 10)

Nombre y Apellidos del entrevistado: María Palomero Uraña

Cargo del entrevistado: Sub-Director Económico

Fecha: 1/ abril/ 2015

Lugar: Dirección Provincial de Bufetes Colectivos

Hora: 9.00 am

Temática tratada: Estado de la capacitación y desarrollo de la entidad.

Valoración resumen de la entrevista.

De la pregunta 1. Considera que se necesita de una persona que atienda la actividad de capacitación y desarrollo teniendo en cuenta que él que está llevando a cabo todas las actividades del área es el Sub-Director de cuadro y personal y le presta la debida atención a esta actividad.

De la pregunta 2. La actividad de capacitación y desarrollo se ha estado haciendo de acuerdo a orientaciones del organismo superior

De la pregunta 3. Se cuenta con un plan de capacitación, pero en él se recogen esas acciones que orientan el organismo superior sin tener en cuenta las exigencias de los perfiles de competencia, la evaluación del desempeño y el criterio de los trabajadores.

De la pregunta 4. Los elementos que se tuvo en cuenta para la planificación de la capacitación fueron las orientaciones recibidas por la el organismo superior.

De la pregunta 5. No hemos recibido asesoramiento en materia de capacitación y desarrollo de ningún nivel.

De la pregunta 6. Se cuenta con las evaluaciones del desempeño.

De las preguntas 7 y 8. Se encuentran elaborados el análisis y diseños de los puestos de trabajo, pero no están identificadas las competencias de los trabajadores.

De la pregunta 9 y 10. Se cuenta con un presupuesto para Eventos Científicos donde los gastos por este concepto se contabilizan en las partidas Cuota de Inscripciones para Eventos de Juristas y Abogados así como Gastos Propios de la actividad.

Informe de la entrevista 2:

Nombres y Apellidos del entrevistado: Adolfo rodríguez Rubio

Cargo del entrevistado: Director.

Fecha: 2/ abril/ 2015 Lugar: Dirección Provincial de Bufetes Colectivos

Hora: 9.00 am

Temática tratada: Estado de la capacitación y desarrollo de la entidad.

Valoración resumen de la entrevista.

De la pregunta 1. Considera que no hay una persona en la entidad para atender la actividad de capacitación y desarrollo.

De la pregunta 2. La actividad de capacitación y desarrollo se ha estado haciendo de acuerdo a orientaciones recibidas por la Junta Directiva Nacional.

De la pregunta 3. Se cuenta con un plan de capacitación.

De la pregunta 4. Los elementos que se tuvo en cuenta para la planificación de la capacitación fueron las orientaciones recibidas por la el organismo superior.

De la pregunta 5. No hemos recibido asesoramiento en materia de capacitación y desarrollo de ningún nivel.

De la pregunta 6. Se cuenta con las evaluaciones del desempeño que se realizan anualmente a cada trabajador.

De las preguntas 7 y 8. Se encuentran elaborados el análisis y diseños de los puestos de trabajo, pero no están identificadas las competencias de los trabajadores.

De la pregunta 9 y 10. Se cuenta con un presupuesto para la actividad.

Informe de la entrevista 3:

Nombres y Apellidos del entrevistado: Geovanis Pons Días

Cargo del entrevistado: Sub-Director de Cuadro y Personal

Fecha: 3/ abril/ 2015

Lugar: Dirección Provincial de Bufetes Colectivos

Hora: 9.00 am

De la pregunta 1 y 2. La actividad de capacitación y desarrollo se ha estado haciendo de acuerdo a orientaciones recibidas por la Junta Directiva Nacional.

De la pregunta 3. Se cuenta con un plan de capacitación.

De la pregunta 4. Los elementos que se tuvo en cuenta para la planificación de la capacitación fueron las orientaciones recibidas por la el organismo superior.

De la pregunta 5. No hemos recibido asesoramiento en materia de capacitación y desarrollo de ningún nivel.

De la pregunta 6. Se cuenta con las evaluaciones del desempeño que se realizan anualmente a cada trabajador.

De las preguntas 7 y 8. Se encuentran elaborados el análisis y diseños de los puestos de trabajo, pero no están identificadas las competencias de los trabajadores.

De la pregunta 9 y 10. Se cuenta con un presupuesto para la actividad.

Resumen de los resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores: (Ver anexo 11)

Plantilla aprobada de trabajadores: 27 trabajadores

Cantidad de trabajadores que se les aplicó el cuestionario: 18

% que representa del total de la plantilla aprobada: 66.6 %

Cantidad de planillas anuladas: 0 % que representa: 0

Se excluyen a los 3 dirigentes y los trabajadores de las áreas que no se encuentran enclavadas en el municipio:

De la pregunta 1. El 100% manifiesta gustarle el trabajo que realiza, mostrando diversas razones entre las que se encuentran que su labor contribuye a representar y defender los derechos de personas ante los tribunales de justicia, los órganos de Arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales, según corresponda.

De la pregunta 2. El 59% manifiestan no sentirse estimulados con la actividad que realizan ya que deberían tener mecanismos de pago que compensen la importancia de la actividad que realizan, así como mayores reconocimientos por su actuar, marcado en los principios éticos y morales de la profesión y la entidad en la que laboran. El resto o sea el 41% manifiesta sentirse estimulados con su labor.

De la pregunta 3. El 62.5% refiere desempeñar bien su labor alegando poseer los conocimientos y la experiencia necesaria para ello; el 37.5% manifiesta no poder desempeñar bien la tarea debido a las dificultades con los materiales de oficina, equipos de cómputo y otras razones.

De la pregunta 4. El 87.5% manifiesta considerar la capacitación y desarrollo como algo importante, siempre que lo que se reciba sirva para el desempeño laboral, para perfeccionar el trabajo, el resto o sea el 12.5% refiere que más que capacitarse lo más importante es el mostrado interés que tenga la persona de demostrar sus conocimientos.

De la pregunta 5. El 78% refieren haber recibido acciones de capacitación en años anteriores, el 22% manifiestan no haber recibido nada.

De la pregunta 6. El 50% expresa haber recibido capacitación por vía de la especialista, 37.5% por vía de su jefe inmediato y el resto, o sea el 12.5% de manera casual o por matutinos.

De la pregunta 7. En cuanto a nivel de satisfacción por las acciones recibidas, el 66%

respondieron haberse sentido satisfechos y el 34% no lo está, considerando que no estaban acordes a sus necesidades de superación.

De la pregunta 8. Sobre su deseo de ser categorizados como entrenadores, el 25% no respondieron la pregunta, el 59% respondieron positivamente y el 16% de forma negativa.

De la pregunta 9. En cuanto a sus deseos de recibir nuevos cursos de superación el 69% respondieron positivamente y el 31% dieron respuestas negativas, 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, categorización para obtener técnicas con el objetivo de brindar los servicios de capacitación en las entidades, en materias contables-financieras y de gestión empresarial, cursos de computación, cursos de redacción y ortografía.

De la pregunta 10. Referente a las sugerencias a la dirección de la empresa para fortalecer el trabajo de la capacitación y desarrollo, el 28% no hicieron sugerencias, el 72% manifestaron la necesidad de implementar mecanismos que facilitaran a los responsables de llevar la actividad, de una manera sistemática, organizada, que despertara la motivación por superarse a todos en general, alegaron además que las acciones fueran acordes a lo que necesitaba el trabajador y no por directivas las que en algunas ocasiones no tenían un análisis previo de lo que en realidad se quería alcanzar, otra sugerencia fue seleccionar correctamente a cada persona a capacitar, a veces no se seleccionaba a aquella persona que en realidad lo requería.

Análisis del Perfil de competencias:

La Fiscalía no posee diseñados los perfiles por competencias de los puestos es por ello que para la recogida de la información no se pudo tener en cuenta este elemento.

Para el análisis del diagnóstico de las necesidades, se revisaron los diseños de los puestos de trabajo con la descripción analítica de sus funciones, actividades, atribuciones y responsabilidades, donde se tienen en cuenta entre otros elementos: los requisitos de escolaridad, experiencia, habilidades y aptitudes psicofisiológicas.

Como resultado, se concluyó que el 100 % de ellos poseían las competencias necesarias para los cargos que ocupaban, debiendo fortalecer la competencia de formación en lo concerniente a los conocimientos de las legislaciones vigentes y sus modificaciones a partir de las nuevas regulaciones emanadas de la actualización del modelo económico cubano y el conocimiento de un idioma internacional.

También se analizaron las evaluaciones de desempeño del año 2014 y las principales recomendaciones realizadas según las diferentes profesiones que se realizan.

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 los perfiles de puesto y el resumen de los resultados de las evaluaciones del desempeño. En sentido general las necesidades expresadas por los trabajadores fueron las siguientes.

Estudio de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y sus implicaciones en la legislación vigente.

Actualización en materia de nuevas tecnologías de las comunicaciones.

Actualización en la utilización de los sistemas de gestión de la información en materias contables-financieras y de gestión empresarial.

Cursos de redacción y ortografía.

Elaboración de alimentos y seguridad y protección, por el personal de apoyo.

Para poder dar solución a las necesidades de capacitación de los trabajadores fueron planificadas un conjunto de acciones las que se detallan en el plan de capacitación y desarrollo.

**Sistema de Gestión
Planificación de la Capacitación Anual**

Año 2015								
No.	Acciones de capacitación	Modalidad	Inicio	Final	Cantidad part.	Participantes	Lugar	Observaciones
1	Indicadores para verificar la implementación del control Interno	Seminario	12/04	13/04	4		CANEC	
2	Técnicas de dirección	Entrenamiento	16/04	19/04	4		CANEC	
3	Día de la Técnica. Sobre indicaciones emitidas por la Contraloría General.	Talleres	Ultimo jueves de cada mes		6		Casa de abogados	
4	Procedimiento del control interno	Seminario	4/05	6/05	12		Bufete Prov.	
5	Instrucción en el puesto	Talleres	Primer martes de cada mes		10		Bufete Prov.	
6	Inst. Periódica de Regla de Seg. y Salud	Cursos	Todos los meses		27		Bufete Prov.	
7	Curso de habilitación de Técnicos auxiliares	Cursos	16/07	19/07	2		Bufete Prov.	
8	Seminario Nacional de Computación	Seminario	12/07	16/07	1		Casa del Abogado	
9	Encuentro Nacional de Económicos	Talleres	18/03	04/04	4		ANJC	
10	Comunicación social comportamiento ético y valores	Seminario	16/09	19/09	5		IPEL	

11	Estudio de los lineamientos Económicos.	Curso	28/09	30/09	17		Casa de abogados
12	Contabilidad y finanzas	Especialidad	Todo el año		4		Universidad
13	Curso en materia de recursos laborales.	Habilitación	6/10	9/10	5		IPEL
14	Profundización en el estudio y perfeccionamiento de la actividad de capacitación y desarrollo.	Entrenamiento	11/09	13/09	4		IPEL
15	Curso de Inglés básico.	Curso	Según cronograma escuela de idiomas		6		Escuela de idiomas
16	Elaboración de alimentos	Curso	6/09	10/09	3		Asociación culinaria de Cuba Jaibo
17	Curso de habilitación de Técnicos auxiliares	Curso	5/10	6/10	2		Bufete Prov.
18	Seminario Nacional de Aseguramiento	Seminario	Según programa		1		Casa del Abogado
19	Inst. Periódica de Regla de Seg. y Salud	Taller	Segundo martes de cada mes		7		Unidades
20	Encuentro Nacional Jóvenes Juristas	Taller	24/10	25/10	6		Casa del Abogado

21	Seminario Tarjetas SNC 3-18	Taller	25/11	30/11	4		Unidades	
22	Técnicas de seguridad y protección	Seminario	15/08	19/08	4		Unidades	

Conclusiones

Después de finalizar el desarrollo de la presente investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

El estudio gnoseológico de la Gestión de Recursos Humanos y específicamente del subsistema de Capacitación y Desarrollo permitió profundizar en los aspectos teóricos del proceso y dentro de él lo relacionado con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y la elaboración del plan.

La empresa cuenta con un presupuesto destinado a la actividad de capacitación pero fue planificado sin tener 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.

No se encuentran identificadas las competencias laborales para ningún puesto.

El desarrollo de la investigación permitió caracterizar la situación actual de la capacitación y desarrollo de los trabajadores de la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos de Guantánamo, además de revelar las necesidades de capacitación de la organización como premisa para la formación y desarrollo de los mismos, lo que posibilita, a través del Sistema de acciones, contribuir a elevar la capacidad de respuesta de la empresa al entorno.

Recomendaciones

Del estudio realizado se derivan las siguientes recomendaciones:

Implementar el plan de capacitación propuesto en la investigación realizada.

Teniendo en cuenta que la plantilla de cargo aprobada en la empresa es de 27 trabajadores y está cubierta por 26, se recomienda completar la plantilla.

Tener en cuenta para la planificación del presupuesto de capacitación 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.

Identificar las competencias laborales para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

Bibliografía

1. Ayala Villegas, Sabino. Administración de Recursos Humanos. Texto Universitario. Cap V, Primera edición, Perú 2004.
2. Barranco, Francisco J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid 1998. - 342p.
3. Bauzá, E y Bello, E. Material de estudio, inédito, Las Tunas, 2000.- 93 p.
4. Blanco Encinosa, Lázaro J. Sistema de Información para el Economista y el Contador. Sección 2 (tema 4, 5, 9); Sección 3 (tema 14, 15). Editorial Félix Varela. Edición Septiembre de 2007.
5. Beer, M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Editorial al Ministerio de Trabajo. España, 1998.
6. Besseyre Des Horts, Ch. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ediciones Deusto, S.A, Impreso en España, Bilbao 1998.
7. Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ed. Mosby – Doyma Libros, S.A., 1997.
8. Canteras, F.J. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión. España, 2000. - 345p.
9. Castro Ruz, Fidel. Informe Central /. Discurso de clausura del V congreso del PCC. /. Editorial Política. La Habana, 1997.
10. Colectivo de autores. Administración de los Recursos Humanos /. Tercera, Quinta y Sexta parte, 2006 -220p.
11. Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. La Habana: Editorial Academia, 2001.-93p.
12. Cuesta Santos, Armando. Tecnología y Gestión de Recursos Humanos /: Inédito, 2005-191p.
13. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos -3ra Edición –México D.F. Ediciones Mc. Graw-Hill Interamericana, 1997.
14. Daft R, Steers R. “Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos”. Editorial Limusa, México, 1998.

15. Davis y Newstrom. El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Editora Mc. Graw-Hill 10ma edición, 2000.
16. Dessler, Gary / Ricardo Alfredo Varela Juárez / Javier Enríquez Brito. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Consulta 7 julio, 2007.
17. Dolan Schuler, Valle. La gestión de los recursos Humanos. Editora Mc. Graw-Hill, 1999.
18. Garvin D. "Edificando una organización que aprende". Folletos Gerenciales, No.2, p 4-23, 1998.
19. Gil, Ignacio; Ruiz, Leonor; Ruiz, Jesús. La nueva Dirección de Personas en la Empresa, Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España S.A., 1999, 249 p.
20. Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Prentice Hall, 3era. Ed., 2001
21. Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos, No.1. Management Estratégico y Recursos Humanos. Central de Artes Gráficas S. A. Edición especial. La gaceta de los negocios, Madrid 1997.
22. Hugo Calderón Córdova. Manual para la administración del proceso de Capacitación de personal; duodécima reimpresión, México 2000.
23. Hernández, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación /. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio: Editorial Mc Graw –Hill, 1998-220p.
24. Herrera, C.L y Martínez C.M: Liderazgo y cultura organizacional. Revista Apuntes, enero - junio, 2003. Ediciones Balcón. La Habana, 2003.
25. Huertas Pasquier, Carlos, "Formación sin distancias", Artículo en: Rev. Selection, Ed. Select Recursos Humanos ETT S.A., España, No. 4, jun – jul – agosto, 1999.
26. Lattman, Charles; García Echevarria, Santiago. Management de los Recursos Humanos en la Empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A., 2001, 448 p.
27. Louart P. "Gestión de los recursos humanos en la empresa". Ediciones Gestión, 2000 - 324 p.
28. Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona, 1998.
29. Morales, Cartaya Alfredo. Capital Humano, hacia un sistema de gestión de la empresa

cubana. Editora Política /: Habana 2007.

NC ISO-9000: 2005. Fundamentos y Vocabularios.

31. NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu

32. NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu

33. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu

34. Pavón González, Ramiro. Material de estudio “Capacitación y Desarrollo”. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba 2001.

35. Puchol, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos /: 1998-221p.

36. Resolución No. 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006.

37. Siliceo A. “Capacitación y desarrollo del personal”. Ediciones Limusa, 1997.

38. Stoner. “Administración”. 6ta. Edición, MGH, 1997.

39. Trevor, Bentley. Capacitación empresarial, serie Mc Graw –Hill de Management, Edición 2000.

40. Werther, W y Davis, K. Administración del Personal y Recursos Humanos, serie Mc Graw – Hill / Interamericana de México, Edición, 1999.

41. [www.areaRH.com/Estrategias de Recursos Humanos](http://www.areaRH.com/Estrategias_de_Recursos_Humanos).

42. www.areaRH.com/Capacitación.

43. www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

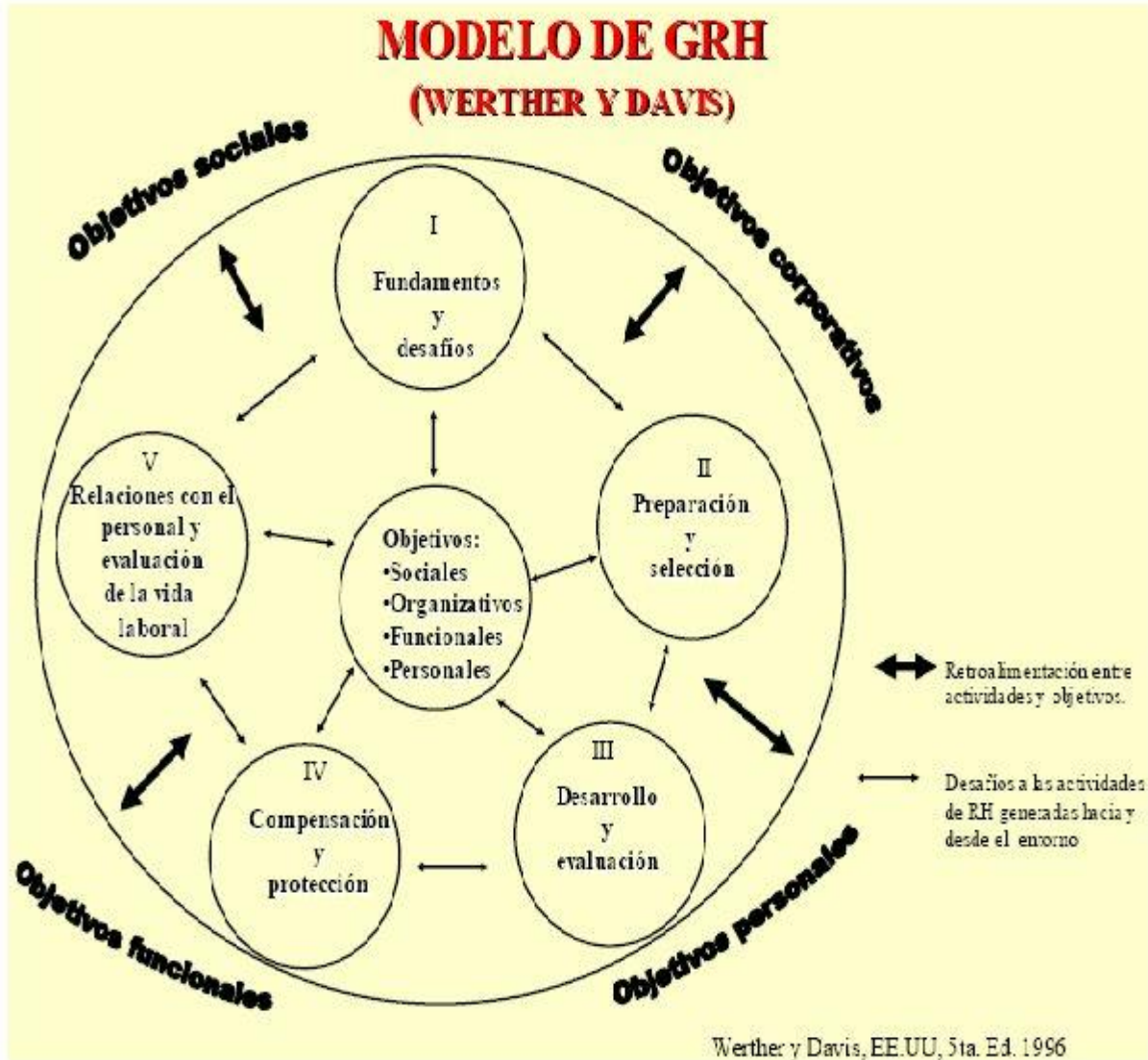
44. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml

45. [www.unamosapuntes.com/gestión estratégica de Recursos Humanos](http://www.unamosapuntes.com/gestión_estratégica_de_Recursos_Humanos).

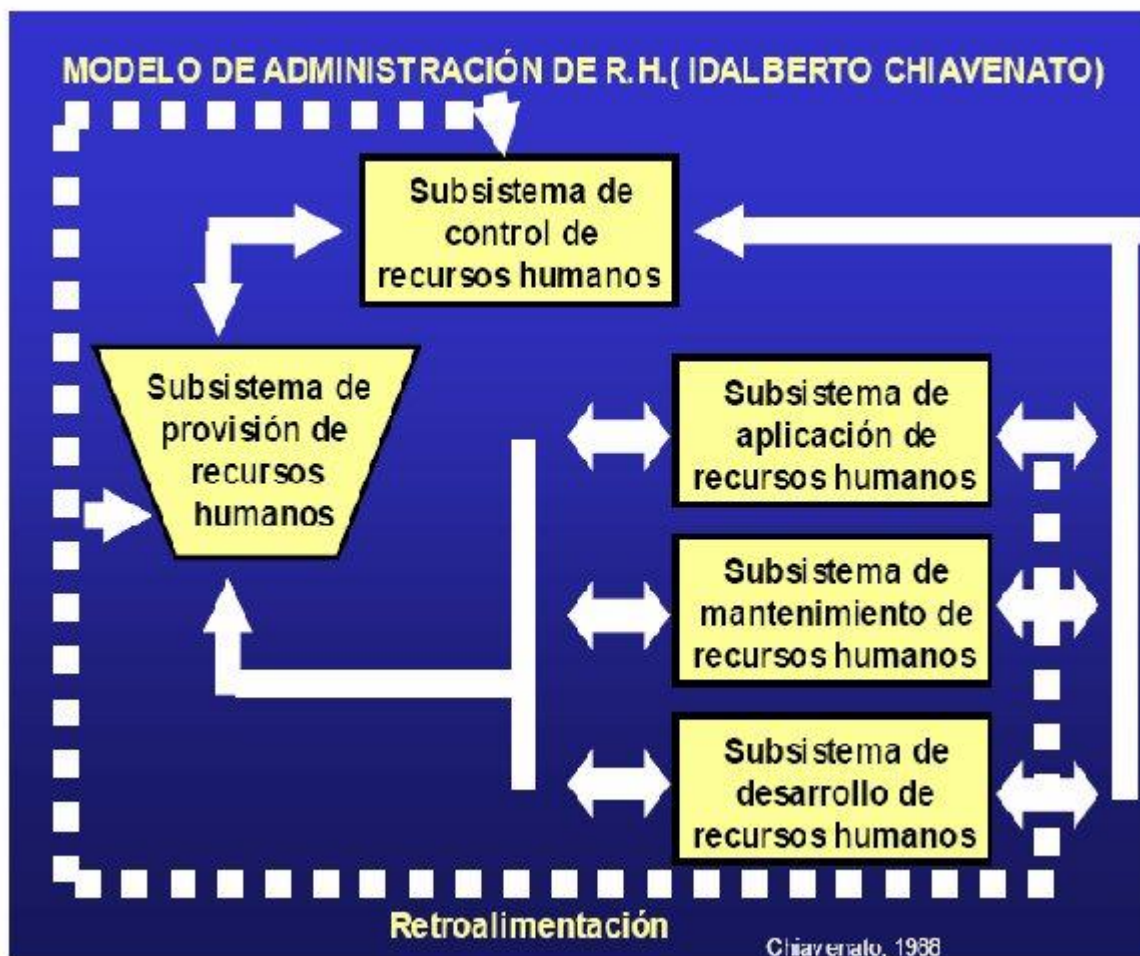
46. [www.wikilearning.com/curso gratis/la administracion de recursos humanos ventajas del plan de capacitacion/15947-52](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_ventajas_del_plan_de_capacitacion/15947-52).

47. [www.wikilearning.com/curso gratis/la administracion de recursos humanos capacitación_y_desarrollo/15947-45](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_capacitación_y_desarrollo/15947-45).

Anexo 1: Modelo Conceptual sobre Gestión de Recursos Humanos de Werther y Davis



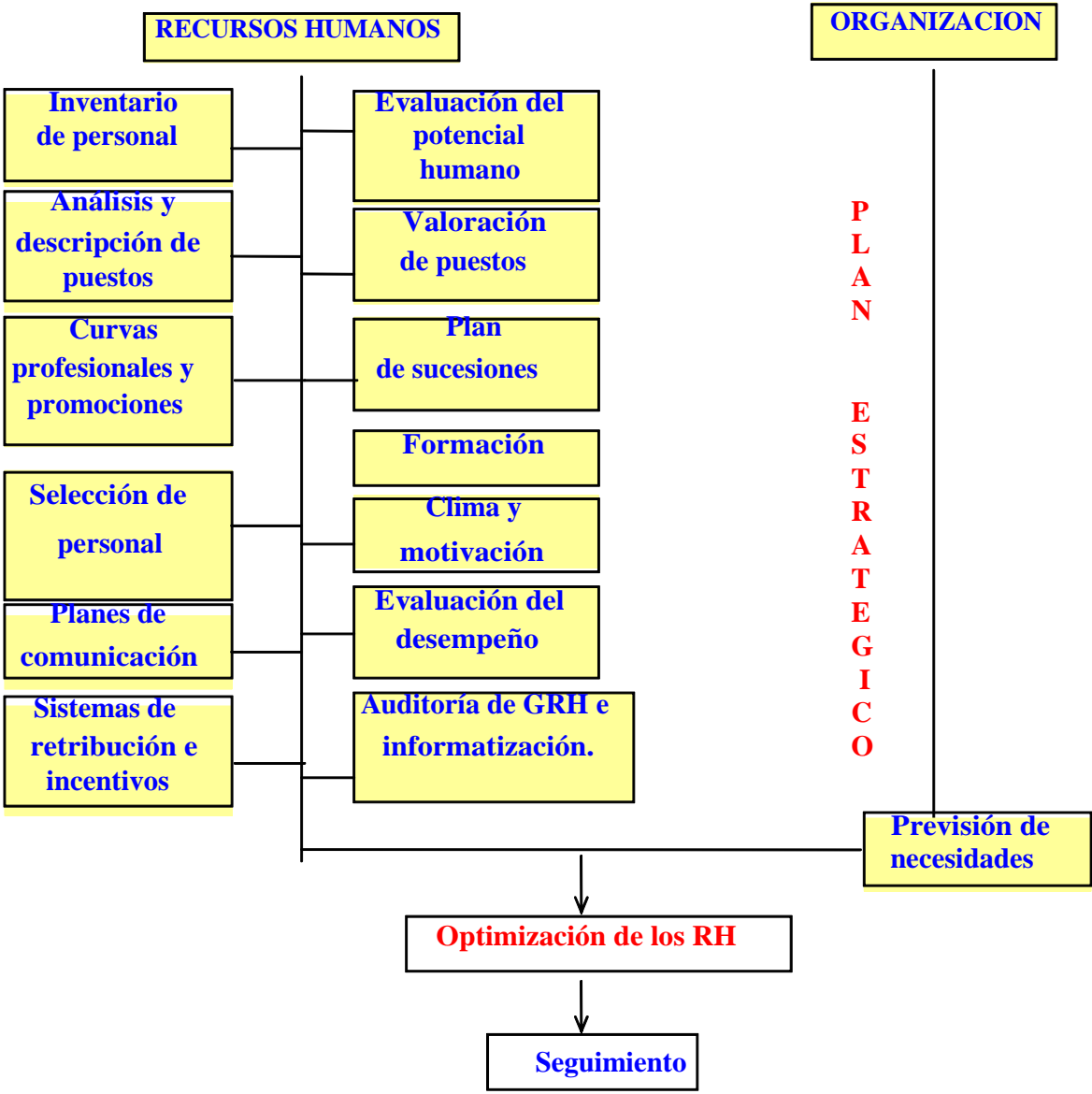
Anexo 2: Modelo Conceptual sobre Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato



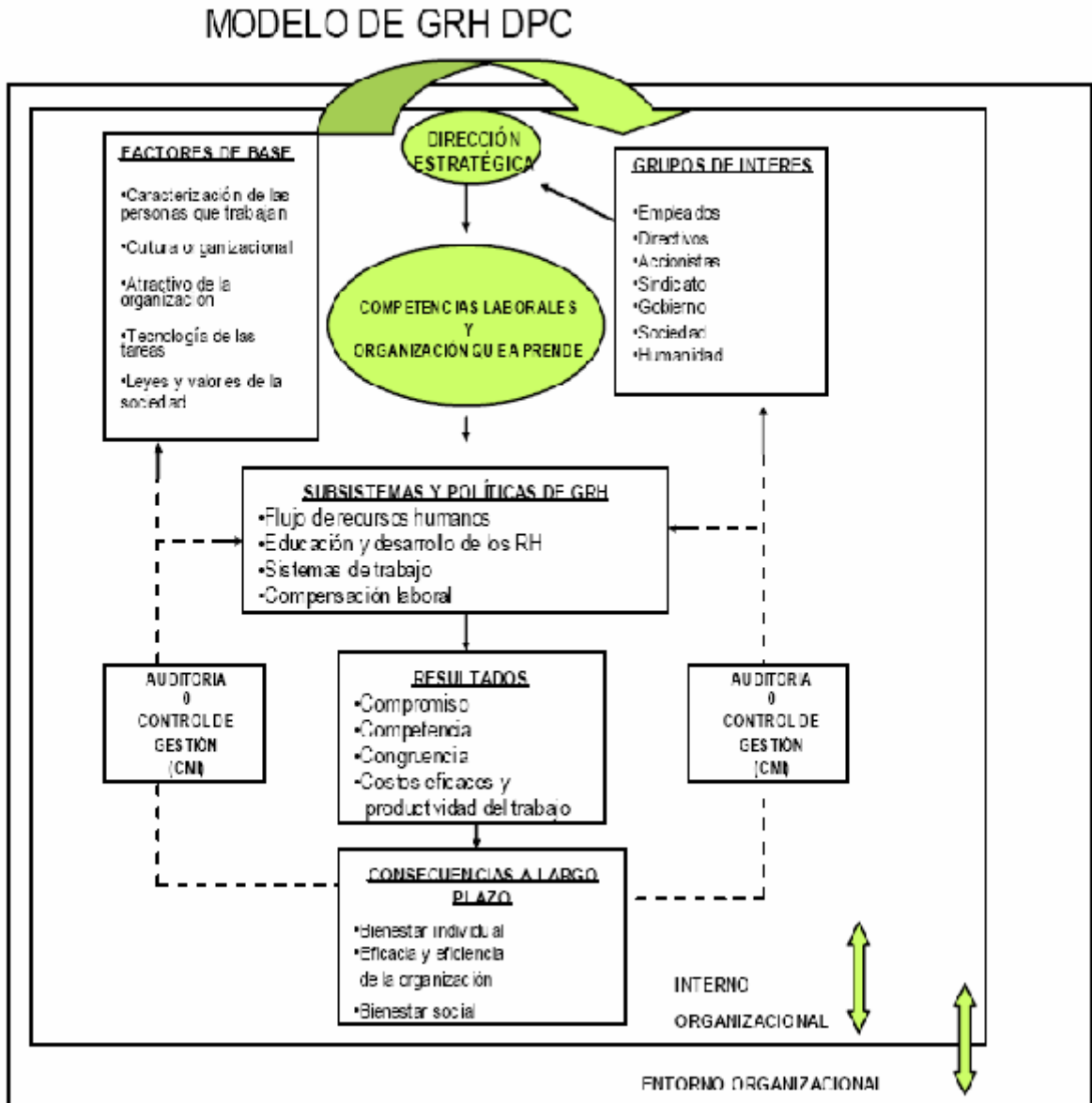
Anexo 3: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores.



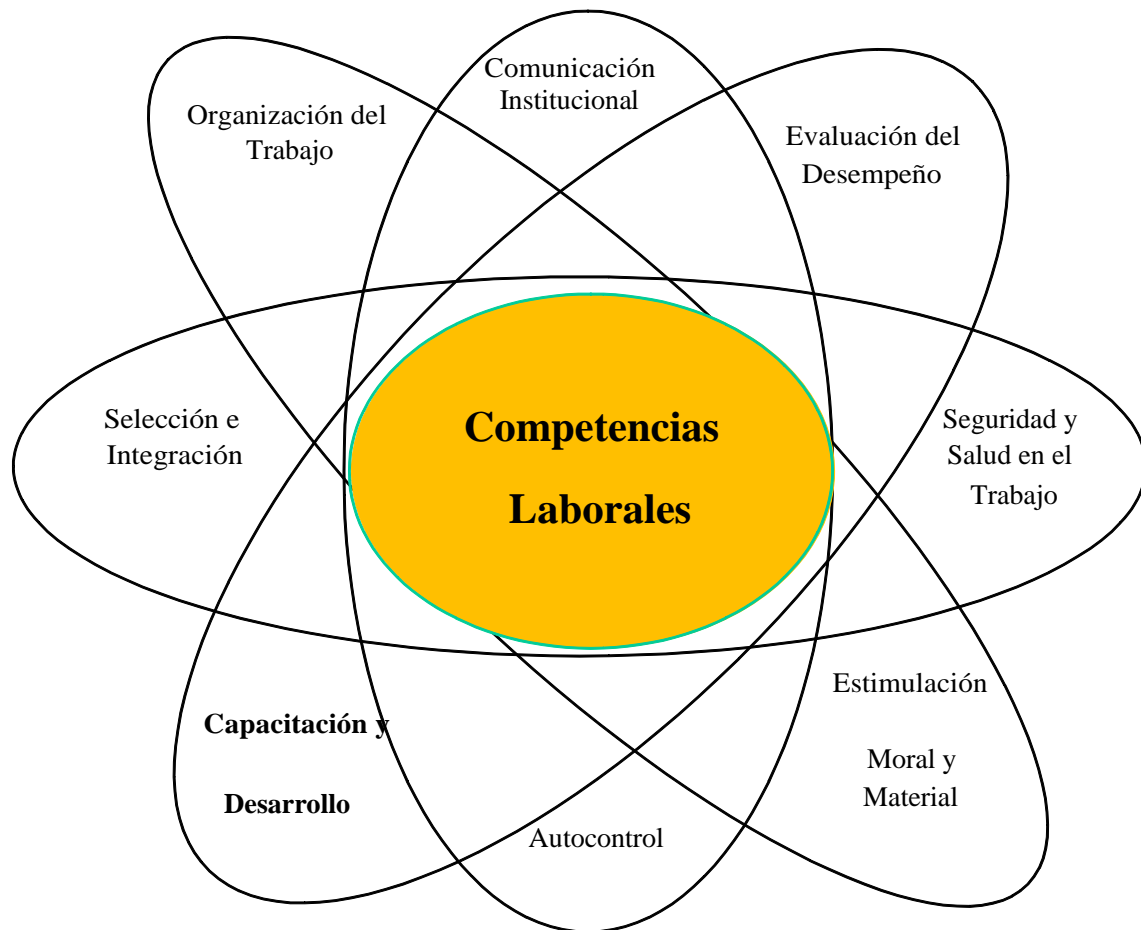
Anexo No 4: Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según grupo de Harper y Lynch de España.



Anexo 5: Modelo de GRH Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión de Cuesta Santos, Armando.



Anexo No 6: Modelo cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Normas Cubanas: 2007.



Anexo 7: Las tres fases básicas de la capacitación

DIAGNÓSTICO

¿Cuáles son las necesidades de capacitación para esta persona y/o puesto?

APLICACIÓN O EJECUCIÓN

Selección de las técnicas reales de capacitación y su aplicación

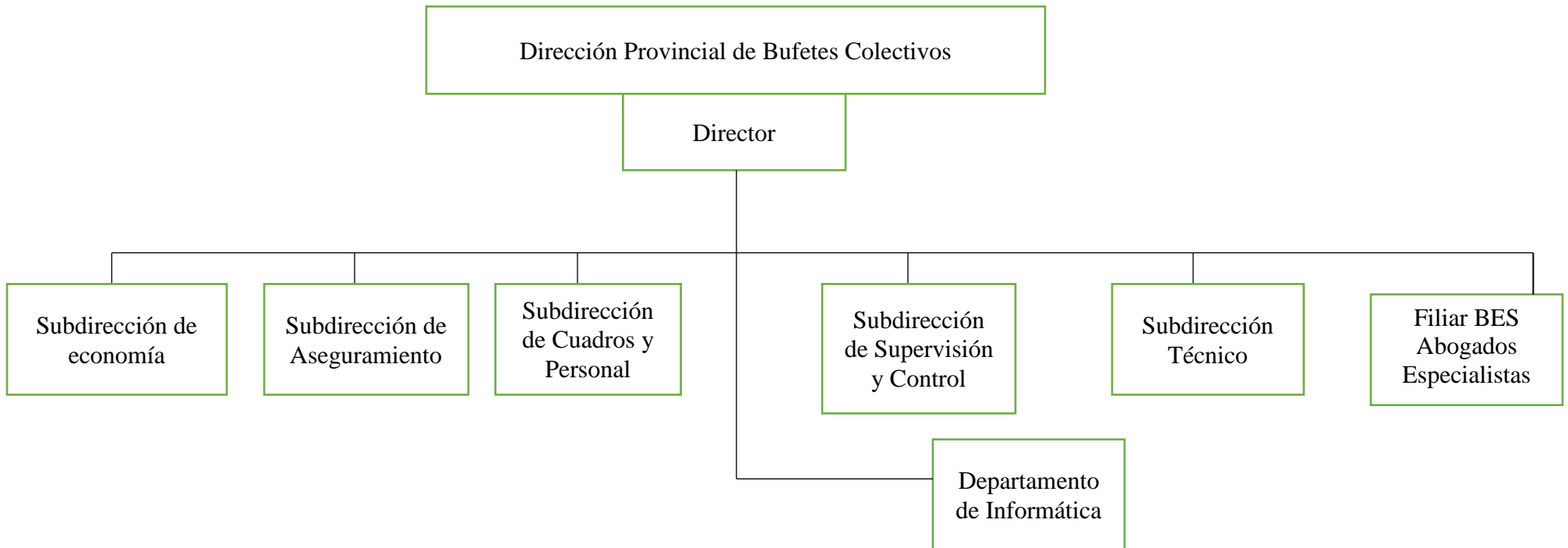
EVALUACIÓN

Medir la reacción, aprendizaje, conducta o resultados

Fuente: Pavón Ramiro- Capacitación y Desarrollo. 2001.

Anexo 8: Estructura organizativa

Dirección Provincial de Bufetes Colectivos Guantánamo



Anexo 9: Plantilla de cargos

Dirección Provincial de Bufetes Colectivos Guantánamo

ORGANIZACIÓN DE BUFETES COLECTIVOS												Hoja No. 1			
DIRECCION PROVINCIAL DE Guantánamo		PLANTILLA DE CARGOS										FECHA			
CENTRO COSTO: Dirección Provincial												DIA	MES	AÑO	
GRUP Esc	CARGO	C/O	Carné de Identidad	BASICO	Res del MINJUS	Res.30 MTSS y otras	TOTAL	NOMBRE Y APELLIDOS	ALTA			BAJA			MOTIVO BAJA
									DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
S/R	Exp 140035 DIRECTOR PROVINCIAL	C	60100316840	100.00	80.00		180.00	M.Sc Adolfo Rodríguez	13	10	12				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205						Fernández –Rubio						
VI	Exp 140285 SECRETARIA	T	66051204934	260.00	40.00	30.00	330.00	Raquel Ramírez Linares	29	05	06				
V	Exp 140443 CHOFER “C”	O	72051408564	255.40	20.00		255.40	Hector Lescaille Nuñez	01	03	12				
			Con horario irregular												
S/R	Exp JEFE DE DEPARTAMENTO DE INFORMATICAS	C	90110348102	100.00			100.00	Yariel Pérez Zayas	01	01	14				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												
VIII	EXP 140540 TECNICO CIENCIAS INFORMATICAS	T	90111147949	285.00	40.00	30.00	355.00	Harbin Samé Tudela	07	10	13				
S/R	Exp 140351 SUBDIRECTOR TECNICO	C	85080627857	100.00			100.00	Lic.Erienne Guerra Córdova	01	07	12				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												
S/R	Exp 140278 SUBDIRECTOR SUPERVISION	C	80052624935	100.00			100.00	Lic. Orlandy Quintana Cuza	01	04	12				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												

Centro de Costo: Dirección provincial

HOJA NO. 2

GRUP Esc	CARGO	C/O	Carné de Identidad	BASICO	Res del MINJUS	Res.30 MTSS y otras	TOTAL	NOMBRE Y APELLIDOS	ALTA			BAJA			MOTIVO BAJA
									DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
XI	Exp 140557 TECNICO JURIDICO AUXILIAR (Supervisión)	T	95090149370	365.00	30.00		395.00	Ana Diannelis Pérez	01	03	14				
									Jiménez						
S/R	EXP. 140442 SUBDIRECTORA ECONOMICA	C	61110116411	100.00			100.00	Lic María de los A. Palmero	02	09	13				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205						Ureña						
X	EXP 140197 ESPECIALISTA "C" GEST.ECONOMICA	T													
X	EXP 140105 ESPECIALISTA "C" GEST.ECONOMICA	T													
VII	EXP 140567 TECNICO "B" GEST ECONOMICA	T	81102624977	275.00	40.00	30.00	345.00	Alis Castañeda Nuñez	01	08	14				
VII	EXP 140430 TECNICO "B" GEST ECONOMICA	T	75012612610	275.00	40.00	30.00	345.00	Aleyanis Serra del Toro	01	07	14				
S/R	EXP 140101 SUBDIRECTOR DE CUADROS Y PERSONAL	C	89111445887	100.00			100.00	Geovanis Pons Díaz	01	04	15				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												
VII	EXP 140567 TECNICO "B" GESTION REC.HUMANOS	T	81102624977	275.00	40.00	30.00	345.00	Alis Castañeda Nuñez	01	07	14	31	07	14	C.plaza
S/R	EXP 140364 SUBDIRECTOR DE ASEGURAMIENTO	C	69030609566	100.00			100.00	Barlán Cantillo Ferreiro	26	01	09				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												

Centro de Costo: Dirección provincial

HOJA NO. 3

GRUP Esc	CARGO	C/O	Carné de Identidad	BASICO	Res del MINJUS	Res.30 MTSS y otras	TOTAL	NOMBRE Y APELLIDOS	ALTA			BAJA			MOTIVO BAJA
									DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
S/R	Exp. 140103 JEFE DE DPTO. DE SERVICIOS INTERNOS	C	72120609188	100.00			100.00	Raudys Y. Gómez Herrero	01	05	14				
			Acogido al S/R de la ONBC Res. 205												
V	EXP 140015 COCINERA INTEGRAL "C"	O	67041906314	255.40	20.00		275.40	Georgina Lara Daudinot	01	11	05				
I	EXP 140375 AUXILIAR DE LIMPIEZA	S	73010525372	225.00	20.00		245.00	Maribel Rodríguez Pérez	14	08	09				
II	EXP 140194 SERENO	S	57090909019	235.00	20.00	0.24	255.00	Clodys Montoya Viera	01	11	05				
			Pago de Nocturnidad												
II	EXP 140224 SERENO	S	47120302428	235.00	20.00	0.24	255.00	Ramón Colas Labrada	01	11	05				
			Pago de Nocturnidad												
VI	EXP 140012 ENCARGADO DE ALMACEN	S						Jesús Corrales Heredia	06	03	15				
IV	EXP 140553 OPERARIO GENERAL MANTENIMIENTO	O													
VIII	EXP 141016 TECNICO EN INVERSIONES	T	75021512661	285.00	40.00	30.00	355.00	Aramis Lora Crombet	13	01	06				
III	EXP 140320 ENCARGADO CASA VISITA	S	54062400249	240.00	20.00		260.00	Juan Matos Matos	01	06	07				

Anexo # 10. Encuestas Realizadas a los trabajadores de la entidad.

ENCUESTA A TRABAJADORES

El presente cuestionario no es necesario conocer los nombres, solo se necesita de la cooperación de todos para el éxito de la investigación que se realiza, con vista a perfeccionar la actividad de capacitación y desarrollo en su entidad laboral.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? ¿Por qué?

2. ¿Se siente estimulado en esta entidad? En caso negativo fundamente su respuesta.

3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.

4. ¿Considera la actividad de capacitación y desarrollo un factor importante? ¿Por qué?

5. ¿Ha recibido acciones de capacitación en años anteriores?
Sí _____ No _____

6. ¿A través de que vías conoció sobre estas acciones?
Por el especialista de capacitación _____ Casualmente _____ Por un matutino _____ Por mi jefe inmediato _____

7. ¿Se ha sentido satisfecho en los que ha participado?
Sí _____ No _____ En parte _____
En caso de ser negativo, señale la causa:
_____ No estaba actualizado
_____ No estaban acordes con mis necesidades de superación.

8. ¿Por su experiencia y conocimientos, le gustaría ser categorizado como entrenador?
Sí _____ No _____

9. ¿Le gustaría recibir nuevos cursos de superación? Ponga ejemplos.

10. ¿Que usted sugiere a la dirección de la empresa para fortalecer el trabajo de la capacitación y desarrollo?

Anexos # 11. Cuestionarios realizados a los directivos de la entidad.

CUESTIONARIO

Se está realizando una investigación científica sobre la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la entidad, para lo que necesitamos inicialmente realizar una caracterización de este proceso en los últimos años, por lo que solicitamos su valiosa cooperación.

1. ¿Considera usted que la especialista de recursos humanos posee los conocimientos necesario para llevar la actividad de capacitación y desarrollo?

Si ___ No___ No sé___

2. ¿De qué forma se lleva la actividad de capacitación y desarrollo en la entidad?

3. ¿Cuentan con el plan de capacitación y desarrollo del año anterior?

Si ___ No___ No sé___

4. ¿Qué elementos se tuvieron en cuenta para la planificación de la capacitación y desarrollo en la entidad?

5. ¿Han recibido asesoramiento en materia de capacitación y desarrollo del nivel superior ó de alguna institución en la provincia?

Si ___ No___ No sé___

6. ¿Los trabajadores cuentan con las evaluaciones del desempeño al menos una vez al año?

Si ___ No___ No sé___

7. ¿Se encuentran elaborados el análisis y diseño por puestos de trabajo?

Si ___ No___ No sé___

8. ¿Se cuenta con el perfil de competencias en la entidad?

Si ___ No___ No sé___

9. ¿Existe un presupuesto para la capacitación y desarrollo de los trabajadores?

Si ___ No___ No sé___

11. Los gastos por conceptos de acciones de capacitación ¿en qué partida de gastos se contabilizan?

Anexos # 12. Plan de Capacitación.

Sistema de Gestión								
Planificación de la Capacitación Anual								
Año 2015								
No.	Acciones de capacitación	Modalidad	Inicio	Final	Cantidad part.	Participantes	Lugar	Observaciones
1	Indicadores para verificar la implementación del control Interno	Seminario	12/04	13/04	4		CANEC	
2	Técnicas de dirección	Entrenamiento	16/04	19/04	4		CANEC	
3	Día de la Técnica. Sobre indicaciones emitidas por la Contraloría General.	Talleres	Ultimo jueves de cada mes		6		Casa de abogados	
4	Procedimiento del control interno	Seminario	4/05	6/05	12		Bufete Prov.	
5	Instrucción en el puesto	Talleres	Primer martes de cada mes		10		Bufete Prov.	
6	Inst. Periódica de Regla de Seg. y Salud	Cursos	Todos los meses		27		Bufete Prov.	
7	Curso de habilitación de Técnicos auxiliares	Cursos	16/07	19/07	2		Bufete Prov.	
8	Seminario Nacional de Computación	Seminario	12/07	16/07	1		Casa del Abogado	
9	Encuentro Nacional de Económicos	Talleres	18/03	04/04	4		ANJC	

10	Comunicación social comportamiento ético y valores	Seminario	16/09	19/09	5		IPEL	
11	Estudio de los lineamientos Económicos.	Curso	28/09	30/09	17		Casa de abogados	
12	Contabilidad y finanzas	Especialidad	Todo el año		4		Universid ad	
13	Curso en materia de recursos laborales.	Habilitación	6/10	9/10	5		IPEL	
14	Profundización en el estudio y perfeccionamiento de la actividad de capacitación y desarrollo.	Entrenamiento	11/09	13/09	4		IPEL	
15	Curso de Inglés básico.	Curso	Según cronogr ama escuela de idiomas		6		Escuela de idiomas	
16	Elaboración de alimentos	Curso	6/09	10/09	3		Asociació n culinaria de Cuba Jaibo	
17	Curso de habilitación de Técnicos auxiliares	Curso	5/10	6/10	2		Bufete Prov.	
18	Seminario Nacional de Aseguramiento	Seminario	Según program a		1		Casa del Abogado	
19	Inst. Periódica de Regla de Seg. y Salud	Taller	Segund o martes de cada		7		Unidades	

			mes					
20	Encuentro Nacional Jóvenes Juristas	Taller	24/10	25/10	6		Casa del Abogado	
21	Seminario Tarjetas SNC 3-18	Taller	25/11	30/11	4		Unidades	
22	Técnicas de seguridad y protección	Seminario	15/08	19/08	4		Unidades	