



**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**LA CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES .APLICACIÓN
UEB EMPRESA ELECTRICA DEL MUNICIPIO S.A DEL SUR**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR: Olider Cala Romero

Guantánamo, 2020



**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**LA CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES .APLICACIÓN
UEB EMPRESA ELECTRICA DEL MUNICIPIO S.A DEL SUR**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR: Olicer Cala Romero

TUTORA: Lic. Laritza Martínez Suárez

Guantánamo, 2020

PENSAMIENTO

“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato.

”

George Bernard Shaw

RESUMEN:

El presente trabajo aborda el proceso de detención de necesidades de capacitación en área comercial de la empresa eléctrica del municipio de San Antonio del sur, perteneciente a la provincia de Guantánamo debido a los problemas relacionados con las insuficiencias de las diferentes áreas en función del cumplimiento de los planes de ingreso de dicha organización donde se determinó, por parte de la directiva reelaborar el plan de capacitación propuesto para el área basado en las competencias laborales que estos deben de poseer.

Par ello se determinaron los principales referentes teóricos en la cual se fundamenta la investigación y a su vez se realizó una búsqueda de varias metodologías y procedimientos que abordaran el tema, las cuales sirvieron de base para la elaboración de un procedimiento para elaborar un plan de capacitación basado en competencias laborales en el área objeto de estudio.

Se utilizaron métodos como el histórico-lógico, análisis-síntesis-inductivo deductivo así como la aplicación de la matriz de competencias. Como resultado se estableció el índice de habilitación para el cargo de cada uno de los trabajadores del área comercial así como las competencias que se debía adquirir para el desarrollo de sus funciones lo cual sirvió de base para la elaboración del plan de capacitación de dicha dependencia.

SUMMARY:

The present work Guantánamo's province due to the problems related with the insufficiencies of the different areas in terms of the fulfillment of the plans of entrance of the aforementioned organization where the plan of capacitation proposed for the area based in the labor competitions that these owe to possess determined, for the executive's part remake itself tackles the process of detention of needs of capacitation at trading area of the electric company of St. southern Anthony's municipality.

Pair it the referent theoreticians in which the investigation has a foundation in and in turn a quest of several methodologies was accomplished and that procedures that the theme, which discuss suited someone's purposes in of base for the elaboration of a procedure to elaborate a plan of capacitation based in competitions determined the principal themselves to labor to them I raise objections of study in the area.

Inductive deductive syntheses as well as the application of the womb of competitions utilized methods like the historic logician, analysis themselves .Como proven to be established the index of habilitation for the position out of every one of the workers of the trading area the same way that it served as the competitions that which should have acquired itself for the development of his shows base for the elaboration of the plan of capacitation of the aforementioned dependence himself.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	7
1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	8
1.2 Las competencias laborales desde un enfoque actual.	16
1.3 La detención de necesidad de capacitación.	24
CAPÍTULO II. ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES.	30
2.1 Metodologías para la determinación de competencias laborales.....	30
2.2 Procedimiento para determinar la necesidad de capacitación basada en las competencias laborales.....	33
CAPÍTULO III.	40
APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ELABORCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA UEB EMPRESA ELECTRICA S.A.SUR.	40
3.1. Caracterización de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.	40
CONCLUSIONES GENERALES.	54
RECOMENDACIONES.	55
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los cambios que exige constantemente el entorno a las organizaciones para sostenerse, lleva a que, al interior de ellas, algunas áreas dejen de considerar algunos aspectos de vital importancia para su buen funcionamiento y concentren todos sus esfuerzos en el día a día, sin tener la posibilidad de planear y diseñar estrategias que las lleven a mejores resultados. Es así como en la mayoría de las organizaciones no se tiene conciencia de la importancia que tiene contar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que tribute a la mejora y perfeccionamiento de los resultados.(Muñoz, 2010).

Es por esta razón que las empresas hoy en día necesitan desarrollar una cultura orientada al mejoramiento de los procesos tanto de producción como de servicios con el fin de satisfacer al cliente y obtener la rentabilidad propuesta y eso se logra, entre otras cosas, a través de procedimientos ejecutados de manera excelente por personas y equipos de trabajos eficientes que proporcionen un trabajo agregado cuantificable a la actividad económica de la empresa.

En este sentido, la capacitación y las competencias laborales juega un papel fundamental con la estrategia de la empresa para su competitividad y futuros logros siendo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional con el sector productivo, caracterizadas por tener carácter flexible y de calidad en términos de eficacia y eficiencia; además de ser considerada una oportunidad para apuntar a la pertinencia entre los sectores educativo y productivo del país. (Parra, 2015).

Es por esto que esta temática ha sido estudiado por varios autores a nivel nacional e internacional dada a la importancia que ha ido adquiriendo a lo largo de los años en el desempeño y desarrollo de una organización.

La gestión del conocimiento y capacitación de trabajadores y directivos es un tema que también le preocupa y prioriza el Estado Cubano, por lo que en la Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo comprendido entre 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 en el que se establece los siguientes lineamientos.

- ❖ 104: Prestar mayor atención a la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-técnico en las principales áreas de la producción y los servicios.

- ❖ 115: Promover y propiciar la interacción entre los sectores empresarial, presupuestado, académico, el sistema educativo y formativo, y las entidades de ciencia, tecnología e innovación, que los resultados científicos y tecnológicos se apliquen y generalicen en la producción y los servicios.

- ❖ 146: Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazo

- ❖ 255: Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento.

En el último trimestre del año 2019, se produce un impacto negativo en la recaudación, siendo este principal indicador de eficiencia de la entidad y como tal del área Comercial,

por lo que debido a esta situación no se cumple con el plan de recaudación prevista. Como resultado de esto la empresa sale como incumplidora en el cierre de ese trimestre.

Se hace necesario entonces, tomar acciones en función de la rentabilidad de la actividad y mantenerla de ser posible, teniendo en cuenta que se constituye en componente para equilibrar el impacto de las variaciones en los ingresos.

Se realizó un análisis sobre los resultados de los indicadores asociados a la eficiencia de la empresa y de la actividad objeto de estudio en este trabajo, en busca de potencialidades, teniendo en cuenta las posibilidades internas de accionar. Las recaudaciones disminuyeron en este trimestre hasta un 85.42%, y el índice de quejas aumento considerablemente hasta un 105% reflejando este último indicador la insatisfacción del cliente por los servicios recibidos,

- S1.** La no existencia de perfiles por competencia.
- S2.** Incumplimiento de forma reiterada de los deberes funcionales relacionada con el cargo que se desempeña
- S3.** Ineficiente labor de capacitación dentro de la organización
- S4.** La no existencia de relaciones convenientes y contractuales con los centros autorizados para el ejercicio de la capacitación y la superación.
- S5.** Los trabajadores expresan que no cuentan con un plan de capacitación continuo que les permita estar a tono con las exigencias de los puestos de trabajo.
- S6.** Insuficiencias en el desempeño individual de los trabajadores por limitaciones en las competencias laborales de los mismos.

Con la finalidad de caracterizar el escenario de la entidad, se seleccionó un grupo de expertos, con un total de 8 trabajadores, de ellos 2 miembros de la alta dirección y 6 trabajadores de una vasta experiencia en la actividad. Estos compañeros fueron seleccionados en función de la complejidad y características del trabajo que desarrollan y nivel de confianza que se debe obtener.

Con este grupo se desarrolló una tormenta de ideas, definiéndose las principales causas que pudieran influir en la productividad. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se definió como **problema investigativo**: ¿Como elaborar un plan de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur?

El **objeto de investigación** lo constituye la Gestión de los Recursos Humanos.

El **objetivo general** Determinar las necesidades de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la empresa eléctrica de san Antonio del sur

El **campo de acción**: La capacitación basada en las competencias Laborales en el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

Por lo que se asume como **idea a defender**: Con la determinación de las necesidades de capacitación que incluya los resultados de la evaluación del desempeño y otras insuficiencias se puede elaborar un plan de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se plantearon las siguientes **tareas de investigación**:

1. Realizar un estudio de la bibliografía relacionada con las competencias laborales y la capacitación.
2. Elaborar un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación que incluya los resultados de la evaluación del desempeño y otras insuficiencias del personal perteneciente el área comercial de la UEB empresa eléctrica de S.A del Sur
3. Elaborar un plan de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diferentes **métodos teóricos** y **empíricos**, estos fueron:

Métodos teóricos: Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación:

- Análisis y síntesis de la información: con la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la consulta de personas y especialistas con experiencia en el tema.
- Histórico – lógico: para realizar un estudio de la evolución histórica de la Gestión de los Recursos Humanos (RR. HH).
- Inductivo – deductivo: para lograr la información y conocimientos generales concernientes con el objeto de la investigación.

Métodos empíricos:

Observación: para el diagnóstico de la necesidad de capacitación de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

- Análisis: documental para la revisión de las fuentes de información, para identificar el estado actual de las organizaciones objeto de estudio.
- Análisis bibliométrico: para efectuar un análisis del comportamiento de los autores que han abordado el tema de competencia laboral, gestión de los Recursos Humanos y capacitación
- Método de selección de expertos

Técnicas:

- Técnica de evaluación 360
- Gráfico de control. UCINET versión 6.0 permitió mediante un análisis de red la elección de la metodología empleada en la investigación.
- Vosviewer: apoyado en diferentes bases de datos se determinó la relación de autores que han abordado sobre el tema objeto de estudio.

La estructura de la investigación consta de un resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el Capítulo I se detalla el sustento teórico que respalda la investigación y que consiste en la literatura relacionada con la formación dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, las competencias laborales así como los elementos fundamentales que abordan la capacitación.

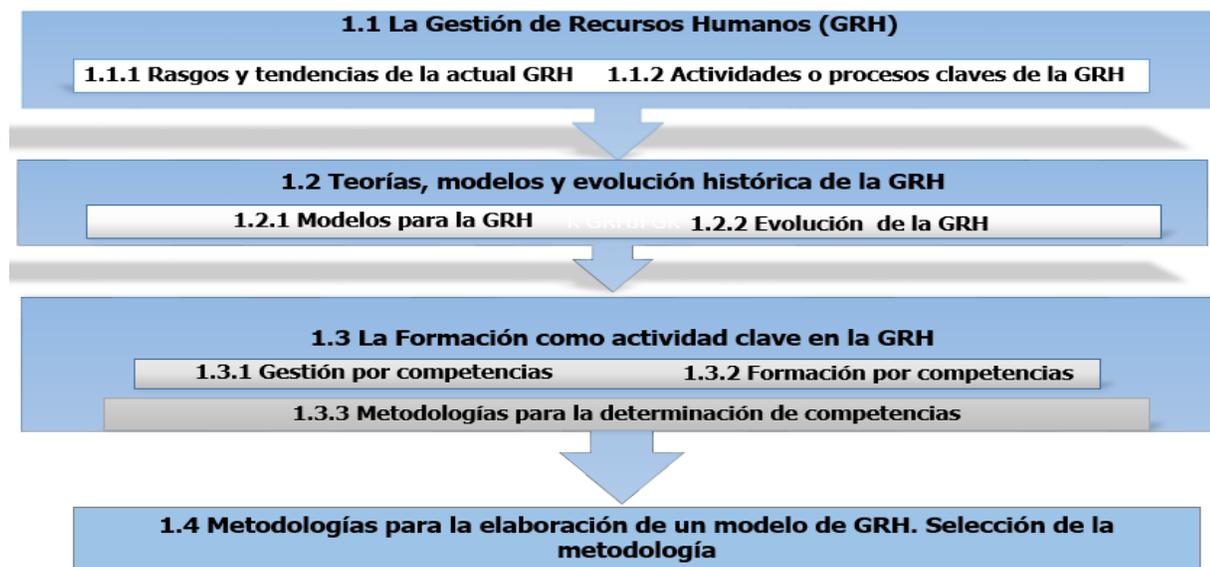
El Capítulo II Aborda las metodologías y procedimientos para determinar las necesidades de capacitación en una organización y a su vez se revela el procedimiento a utilizar para la determinación de las necesidades de capacitación basadas en competencias laborales en la UEB Empresa Eléctrica S.A.Sur.

El Capítulo III evidencia y describe los resultados de la aplicación del procedimiento para determinar las necesidades de capacitación basado en competencias laborales y la presentación del plan de capacitación basado en competencias laborales de la UEB Empresa eléctrica de S.A.Sur

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Este capítulo está estructurado por cuatro epígrafes que permiten realizar la fundamentación teórica de la investigación como producto de la consulta de bibliografía especializada y actualizada sobre el objeto de estudio. Se realizó un análisis de los conceptos fundamentales asociados a la Gestión de los Recursos Humanos y la evolución de los mismos, también se analizan con profundidad los enfoques de **(GRH)** existentes para luego desarrollar una valoración general de las metodologías, procedimientos y guías aplicados en el mundo y en Cuba y su profundización en el enfoque utilizado. También se realiza la caracterización del estado actual del sistema de gestión de los recursos humanos en la entidad objeto de estudio.



1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

El capital humano se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juegan en la nueva empresa, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. Es indudable que, a la hora de referirse al capital humano, medirle, diagnosticarle, es imposible separar a la persona de las cualidades, características, capacidades que ella posee y que le permite desarrollar actividades exitosamente ya sean sociales o económicas **(Lazcano Herrera, C, 2002)**.

La estrategia de recursos humanos debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico”, por cuanto, un buen comportamiento de este proceso puede generar valor a la organización y sus “resultados pueden ser medibles con resultados financieros”. Ya sea como proceso de apoyo o como proceso de dirección o estratégico, la gestión del talento humano es un proceso transversal a toda la organización, cuyas actividades y desarrollo afectan, de forma positiva o negativa, a todas las áreas de la empresa, de allí la gran importancia de este proceso, (Alles 2006).

El trabajo con las personas, durante mucho tiempo fue tratado en la organización como una función administrativa y meramente burocrática, constituyéndose en una actividad de apoyo con respecto al resto de las actividades organizacionales, pero las nuevas y validadas concepciones de la Gestión de Recursos Humanos, demuestran que debe integrarse a la estrategia de la Empresa y asume, “todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”, **(Beer 1989)**.

En teoría este proceso de Gestión ha tenido su interpretación en diferentes modelos o sistemas funcionales, los cuales enfatizan en uno u otro elemento de la realidad que tratan.

1.1.1 Rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRR/HH.

Según **(A Cuesta Santos, 2010)** las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización deben tener en cuenta que:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible ala GRH.

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, son determinantes, sobre todo, para que empresas puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas. Es por eso, que la diferencia entre una empresa y otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.1.2 Evolución de la GRR/HH.

Teniendo en cuenta la historia y evolución de las cosas, la GRH no está exenta de este proceso ya que ha sido un tema abordado a lo largo de estos años. El análisis del desarrollo del mismo ha logrado establecer dos grandes etapas: la que se ha llamado **“etapa tradicional”** y la **etapa de recursos humanos**.

Desde los orígenes de la función hasta los años 80 (“etapa tradicional”), se habla prioritariamente de departamentos de personal. En esta etapa, los empleados son concebidos como un coste que debe ser reducido al mínimo posible. Este periodo está caracterizado fundamentalmente por intensas negociaciones y discusiones entre empleados y empresarios. Predomina un enfoque centrado en las relaciones laborales y en la administración de personal.

A partir de los años 80 es cuando la expresión “recursos humanos” adquiere pleno sentido; las personas de la empresa ya no son consideradas como un coste, sino como un recurso que hay que optimizar.

Viendo más en detalle esta evolución, a finales del siglo XIX las grandes empresas empiezan a contar con servicios concretos especializados en determinadas áreas de

personal (contratación, formación), apareciendo a principios del siglo XX la función de personal.

A grandes rasgos y sin entrar en aspectos teóricos, la evolución de la función de recursos humanos ha seguido las siguientes etapas:

➤ **Etapa administrativa**

Esta etapa se extiende hasta finales de los años 40 en Europa y se caracteriza por su clara orientación a la mejora de la productividad. Está marcada por la disciplina y el control del trabajo y presenta un enfoque fundamentalmente burocrático.

➤ **Etapa de gestión**

En los años 50 se asume en Europa la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos en la actuación de las personas en el entorno laboral.

Se introduce la aplicación de técnicas de psicología industrial en la gestión de recursos humanos (retribución, selección, valoración de puestos, etc.). Esta etapa se denomina también la de las “relaciones humanas”.

➤ **Etapa de desarrollo**

Se consideran los trabajadores como la base de la empresa y como recursos que hay que mejorar. Se habla de comunicación, participación, motivación, etc. Se da en los años 70 en Europa. Es la etapa del “desarrollo organizacional”.

En esta época también empiezan a introducirse las técnicas de negociación colectiva y adquiere gran auge el aspecto jurídico y laboral (hay autores que se refieren a esta etapa como a la etapa de las relaciones laborales).

➤ **Etapa de concienciación estratégica**

A partir de los años 80 en Europa se tiene en cuenta en el diseño de las políticas de recursos humanos la estrategia de la empresa y, a su vez, para definir esta estrategia se considera la información relativa a los recursos humanos.

Se empieza a dejar de considerar al personal como un coste para hacerlo como un valioso recurso.

1.1.3 Actividades o procesos claves de la GRR/HH.

La Gestión de recursos humanos es una actividad decisiva para la organización porque le da la posibilidad de crear un capital intelectual que le permita ser competitiva en el mercado actual, para lo cual desarrolla actividades o procesos claves como: el reclutamiento, la selección de personal, desarrollo o formación, evaluación del desempeño y la compensación, **(Cintras, 2018)**.

a) Reclutamiento de personal:

El reclutamiento según **(Sastre C. y Aguilar P, 2002)** es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Se trata de crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados.

Se denomina reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. “La búsqueda de personal o reclutamiento actúa como un primer filtro del proceso y para implementar este sistema resulta necesario estudiar el contexto en el cual actúa la organización, porque la búsqueda puede realizarse internamente (dentro de la misma organización) o externamente (en el mercado)”, **(Cortagerona A y Freijedo C ,2002)**.

Encontrar a la persona más adecuada según resultados pasados y coeficiente intelectual, valorando principalmente aspectos técnicos o profesionales.

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso mediante el cual las Organizaciones convocan a candidatos calificados en el mercado laboral, con el fin de emplearlos para el desarrollo de funciones y procesos dentro o fuera de la organización

dependiendo de las demandas propias de la empresa, y es la primera fase del proceso de contratación.

b) Selección de personal:

El objetivo del proceso (Sastre C y Aguilar P,2002-Cortagerena A y Freijedo C,2002) de la selección es elegir, decidir o escoger entre el conjunto de candidatos calificados al más idóneo para cubrir la vacante. Con el proceso de selección se pretende medir a priori el rendimiento del futuro trabajador en su puesto. Es la etapa final del proceso de reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos pueden considerarse como dos fases de un mismo proceso.

c) Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño “es un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización”. “Esta evaluación se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma”, **(Cuesta, 1997).**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. “La evaluación del desempeño (Cortagerena A y Freijedo C,2002) consiste en la medición del rendimiento de los recursos humanos de la organización”. La evaluación del desempeño se puede definir como una herramienta que permite evaluar el desempeño y comportamiento de un empleado respecto a sus objetivos y a las competencias que corresponden a su puesto de trabajo para lo cual es necesario un enfoque integral.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desarrolla y comporta en el cumplimiento de los objetivos, según las necesidades de su puesto y la organización. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con los resultados y comportamientos esperados de él.

d) La Compensación laboral:

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa **(Sarmentero Boni,2007)**.

La compensación comprende todas las acciones de la organización que afecten a sus empleados, de ahí que la identifiquemos como el sistema de GRH asumido. Según **(Cuesta Santos, 2010)** la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su desempeño en la organización. Se puede plantear que la compensación laboral es el conjunto de acciones mediante la cual se retribuye el desempeño laboral y su actividad en la organización, mediante la entrega al trabajador de bienes tangibles o intangibles. El elemento fundamental de las compensaciones lo constituye el sueldo que se paga, al menos, mensualmente. Los autores consultados identifican diferentes tipos de compensaciones o retribuciones.

La estimulación o compensación no siempre provoca la motivación en los empleados (como pudiera resultar de acciones de sanción o despido), pero el profesional de RH debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco. En este proceso la organización irá encauzando los comportamientos y conductas de sus empleados logrando formarlos, considerando esta actividad fundamental para la formación de valores a través de la estimulación de comportamientos acordes a estos.

e) La formación:

La formación es la actividad que se les ofrece a los trabajadores para que desarrollen sus competencias en el trabajo (Sarmentero Bon I,2007). Para **(A. Cuesta Santos,1997)** "La formación es la actividad que decide la supervivencia empresarial" y más adelante señala, "no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos efectivos o equipos y para una cultura organizacional". "La formación o preparación es uno de los elementos que transforman los recursos humanos en "la

ventaja competitiva básica” de las empresas actuales. La formación se puede definir como la actividad que dota al trabajador de los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias que permiten su desenvolvimiento exitoso en la organización, ayudándole a anticipar los cambios o reaccionar rápidamente a lo que no ha podido prever y está profundamente relacionada con los valores humanos y organizacionales que se quieren desarrollar o preservar en la organización.

La Gestión de los recursos humanos ha evolucionado hacia formas superiores. En esta evolución se ha llegado a la Gestión por Competencias convirtiéndose esta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.



Fig.1: Principales etapas en la evolución de la concepción de los recursos humanos.

Fuente: Cruz La blanca

Teniendo en cuenta lo anterior planteado se demuestra que la gestión de los RR/HH es esencial para el logro de los objetivos de cualquier organización pero un elemento fundamental de esta es la capacidad de la organización en hacer aptos a sus empleados de manera organizada y planificada con la finalidad que posean las herramientas cognitivas necesarias que mantengan la productividad, la eficiencia y la

competitividad de la organización donde las competencias laborales adquieren una singular importancia.

1.2 Las competencias laborales desde un enfoque actual.

El término competencia en la década de 1974 se introduce como parte de la evaluación objetiva de los aprendizajes (British Columbia University). Dicho enfoque consiste en que el diseño, desarrollo y evaluación curricular se orienta a la probabilidad de movilizar un conjunto de recursos (saber, saber hacer y saber ser), para resolver una situación - problema.

El término competencia es más que conocimientos y habilidades, implica comprender el problema y accionar racional y éticamente para resolverlo. Este enfoque surge como una de las respuestas al hecho de que los estudiantes al graduarse poseen un conjunto de conocimientos obsoletos y que éstos muchas veces no responden a lo que se necesita para actuar en la realidad. Para la Innovación y la Investigación, Competencias profesionales y Créditos Académicos).

Las **competencias** son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un *saber hacer* en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a convivir se convierten en tres pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a

descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiéndole que aprenda a ser.

Según Cesar Coll,(2010) una competencia ,en el sentido técnico del capital humano organizativo, es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010).

Las competencias son el mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. y como este nivel de exigencia esta en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

Para Perrenoud, P. (2008: 3) "El concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las

informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas".

Uno de los sentidos de competencia el autor lo expresa como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situación. Contiene cuatro aspectos, según señala Ph. Perrenoud, entre otros autores:

- 1) Las competencias no son en si mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan e integran tales recursos.
- 2) Dicha movilización solo resulta pertinente en situación, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras ya conocidas.
- 3) El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.
- 4) Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra. También es preciso agregar que una competencia no reviste sólo la modalidad de un atributo sino que también es una atribución que otros (por ejemplo, expertos) hacen a partir de la observación de la actuación de un profesional. A este tipo de competencia es denominada competencias laborales

1.2.1 Las competencias laborales.

Las **competencias laborales** se definen como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Ésta una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales, formadas a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables de la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores

compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, teniendo en cuenta el aspecto cognitivo y también el emocional.

Este concepto surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo.

Ejemplos de competencias laborales es la capacidad para diagnosticar, de relacionar, de resolver problemas, de tomar decisiones, de comunicación, de organización de su trabajo, de gestión del tiempo, de adaptación a diferentes entornos culturales, de manejo del estrés, de actitud ante el trabajo en equipo, espíritu de iniciativa, flexibilidad y visión conjunta todo ello trae consigo la organización del trabajo basado en un enfoque de gestión por competencia.

1.2 .3. Gestión por Competencias.

La Gestión por Competencias es una herramienta que tributa a un personal idóneo, apto para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, lo que no significa que sea el más calificado, aunque ambas pueden coincidir. Es importante entender que la calificación se entiende como el conjunto de conocimientos y capacidades que las personas adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. Sin embargo, la competencia refiere solo a determinados aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: los que son necesarios para llegar a ciertos resultados

exigidos en una circunstancia específica. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. (Merters, 2000).

Según lo establecido por las normas vigentes en Cuba para la Gestión del Capital Humano (NC 3000: 2007), los elementos que conforman las competencias laborales se basan en la **Idoneidad Demostrada**, siendo conceptualizada por esta misma norma como; el principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y que comprende el análisis integral de los requisitos establecidos en la legislación vigente en la materia.

En el momento actual, determinar cuál es el trabajador idóneo para ocupar un puesto de trabajo, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. Se trata de integrar las necesidades presentes y futuras de la entidad, con las exigencias y aportes de un individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente. Entiéndase por idóneos no los mejores aisladamente considerados, sino aquellos que se adecuan a las exigencias concretas de la organización.

1.2.4. La formación y la capacitación basada en competencias laborales.

La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se

presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta forma se constituye también en una importante herramienta motivadora.

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de las mejoras de sus conocimientos, habilidades y actitudes, en sus tareas laborales.

Tipos de capacitación

Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- ❖ Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- ❖ Capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- ❖ Capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa/organización.

Beneficios de la capacitación

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en

la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.[4] Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa

Es por ello que la capacitación tiene una alta relación con la llamada formación profesional la cual incorpora todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. Actualmente en la mayoría de países se le conoce como Educación y Formación Profesional, traducción al castellano de Vocational Education and Training (VET).

Los países de la OCDE ya llegan a niveles recomendables del 70% de los estudiantes egresados de la ESO (Educación secundaria obligatoria).

Para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

- **Formación Profesional Específica o Inicial:** destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.

- **Formación Profesional Ocupacional (FPO):** destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.
- **Formación Profesional Continua (FTE):** destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.

Pero para determinar las necesidades de la capacitación del personal basado en las competencias laborales se hace necesario primeramente el llamado análisis de puesto, o sea que luego de ser diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.

También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la organización con respecto a este puesto.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad y lleva a la entidad a un nivel mayor de desempeño dentro de su área, porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de

trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo las necesidades de la organización

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

1.3 La detención de necesidad de capacitación.

La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación (DNC) es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas.

Para su elaboración las áreas de capacitación y capacitación orientan, coordinan y controlan el trabajo.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento a nivel de cada área. El documento contiene de cada trabajador:

- Sus necesidades de capacitación.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- Las fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- El lugar donde se proponen desarrollarlas (dentro de la organización, fuera de la organización etc.)

La organización debe tener un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico y en él deben reflejarse como mínimo los elementos siguientes:

- Las acciones de capacitación.
- Los modos de formación que se van a utilizar para ejecutar la acción.
- Fecha de inicio y terminación para cada acción.
- Quiénes y cuántos participan en cada acción de capacitación.

La organización tiene que contar con un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Este presupuesto forma parte del presupuesto general de la organización. Tienen que existir evidencias de su planificación e inclusión en el presupuesto general.

Tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente. El plan de capacitación y desarrollo de la organización forma parte, como anexo, del Convenio Colectivo de Trabajo.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

En las actas de las reuniones realizadas para hacer las evaluaciones deben quedar las evidencias de los resultados de estos análisis.

El otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
- Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
- Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

Evaluación de la reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

1.3.1 Técnicas y Métodos a emplear en el proceso de planificación de la capacitación.

El proceso de planificación de la capacitación no es un modelo a aplicar mecánicamente, sino que debe emplearse según las características y necesidades de la empresa, para lo cual existen una serie de técnicas que se encargarán de facilitar la concepción de modelos de formación que se ajusten a los requerimientos de las empresas. Para la determinación de necesidades de entrenamiento existen variadas técnicas entre las que se encuentran:

- **Observación del desempeño en el puesto:** Consiste en la observación en el puesto de trabajo. Para ello se establecen previamente indicadores que guíen la observación con el objetivo de verificar las deficiencias o brechas en el ejercicio laboral. Requiere de un entrenamiento previo del observador.
- **Entrevistas:** Se realizan individuales o grupales con el objetivo de conocer y profundizar acerca de aquellos aspectos solucionables a través de la formación. Puede ser abierta o estructurada.
- **Reuniones de grupos:** Constituyen espacios de discusión de una determinada categoría de empleados sobre aspectos organizacionales relacionados con la formación.
- **Análisis de la evaluación del desempeño:** Se emplea para conocer el nivel de desempeño de los empleados, así como descubrir las áreas con problemas.

- **Cuestionarios y/o encuestas:** Consiste en un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que deben ser respondidas por escrito sobre la descripción del cargo
- **Análisis de problemas:** Parte del análisis grupal de una situación problema a partir de sus causas y posibles soluciones.
- **Método de expertos:** Técnica grupal que reúne a un conjunto de personas conocedoras de una actividad con el fin de que aporten sus criterios en el diseño de los perfiles de competencias o profesiogramas mediante la búsqueda de consenso.
- **Matrices de competencias:** Esta técnica puede emplearse tanto para la definición como para diagnóstico de las competencias ya presentes en un individuo. Consiste en una tabla de doble entrada en la que los niveles de desarrollo de la competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, el cruce entre niveles de competencia y área de competencia define sub áreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales.

Estas técnicas se utilizan para identificar las brechas de competencias entre competencias laborales existentes y las competencias laborales requeridas. Las mismas no son excluyentes por lo que se pueden usar combinaciones de ellas para lograr mayor nitidez y rigor en la detección de necesidades de formación.

Conclusiones parciales del capítulo 1

- 1) Se abordó lo relacionado con la gestión de los recursos os, principales tendencias, definición conceptual, evolución y factores que lo integran.
- 2) Se profundizó en las bases teóricas relacionadas con las competencias y las competencias laborales y su importancia para la competitividad.
- 3) Se destacó lo relacionado con determinación de las necesidades de capacitación y los elementos a tener en cuenta en una organización para la elaboración de un plan de capacitación.

CAPÍTULO II. ELABORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES.

En este capítulo se procede a la caracterización y crítica de las diferentes metodologías relacionadas con la planificación de la capacitación y se revelará el procedimiento para determinar las necesidades de capacitación basada en las competencias laborales.

2.1 Metodologías para la determinación de competencias laborales.

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de brindar capacitación a los trabajadores y directivos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado.

En el anexo no 5 se presenta una tabla, que sintetiza un análisis de los enfoques en los que se basan los procedimientos estudiados del que se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- Los enfoques del derecho y económico-ambiental son los menos contemplados en los diferentes procedimientos (9) estudiados
- Los principales fundamentos teóricos de los procedimientos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas se basan en los enfoques siguientes: sistémico, educativo y de enseñanza-aprendizaje, administrativo y de los recursos humanos
- Los procedimientos de Marrero Fornaris (2012), CETSS (2016) y Flores Larrea (2016) se consideran los más integrados, en cuanto a considerar los preceptos de los enfoques teóricos sobre la capacitación de los cuadros y reservas.

De manera similar, en el anexo no 6 se realiza un análisis de las principales etapas o fases (pasos) que integran cada uno de los procedimientos consultados y se derivan las

consideraciones siguientes: En el 100.0% de los procedimientos se incluye una etapa dedicada a la evaluación (control), Por su parte el 88.8 % se incluye una etapa (fase) dedicada al diagnóstico de las necesidades, además en el 77.7% se contempla una fase dedicada a la ejecución de la capacitación y en el 55.5% se considera una etapa dedicada a la planificación-organización del proceso de capacitación.

Por otra parte de la metodología y el procedimiento consultado el 66.7 de los procedimientos considera que la etapa del diagnóstico de las necesidades constituye la primera etapa en el procedimiento, cabe destacar que los que más etapas contienen están más dirigidos a los recursos humanos y en menor escala a los directivos.

Estos procedimientos contiene una serie de limitantes relacionada con:

No se precisan las el nivel de preparación del trabajador para proyectar su capacitación.

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de brindar capacitación a los trabajadores y directivos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado.

En el anexo no 5 se presenta una tabla, que sintetiza un análisis de los enfoques en los que se basan los procedimientos estudiados del que se pueden extraer las conclusiones siguientes:

Los enfoques del derecho y económico-ambiental son los menos contemplados en los diferentes procedimientos (9) estudiados

Los principales fundamentos teóricos de los procedimientos sobre el proceso de capacitación de los cuadros y reservas se basan en los enfoques siguientes: sistémico, educativo y de enseñanza-aprendizaje, administrativo y de los recursos humanos

Los procedimientos de Marrero Fornaris (2012), CETSS (2016) y Flores Larrea (2016) se consideran los más integrados, en cuanto a considerar los preceptos de los enfoques teóricos sobre la capacitación de los cuadros y reservas.

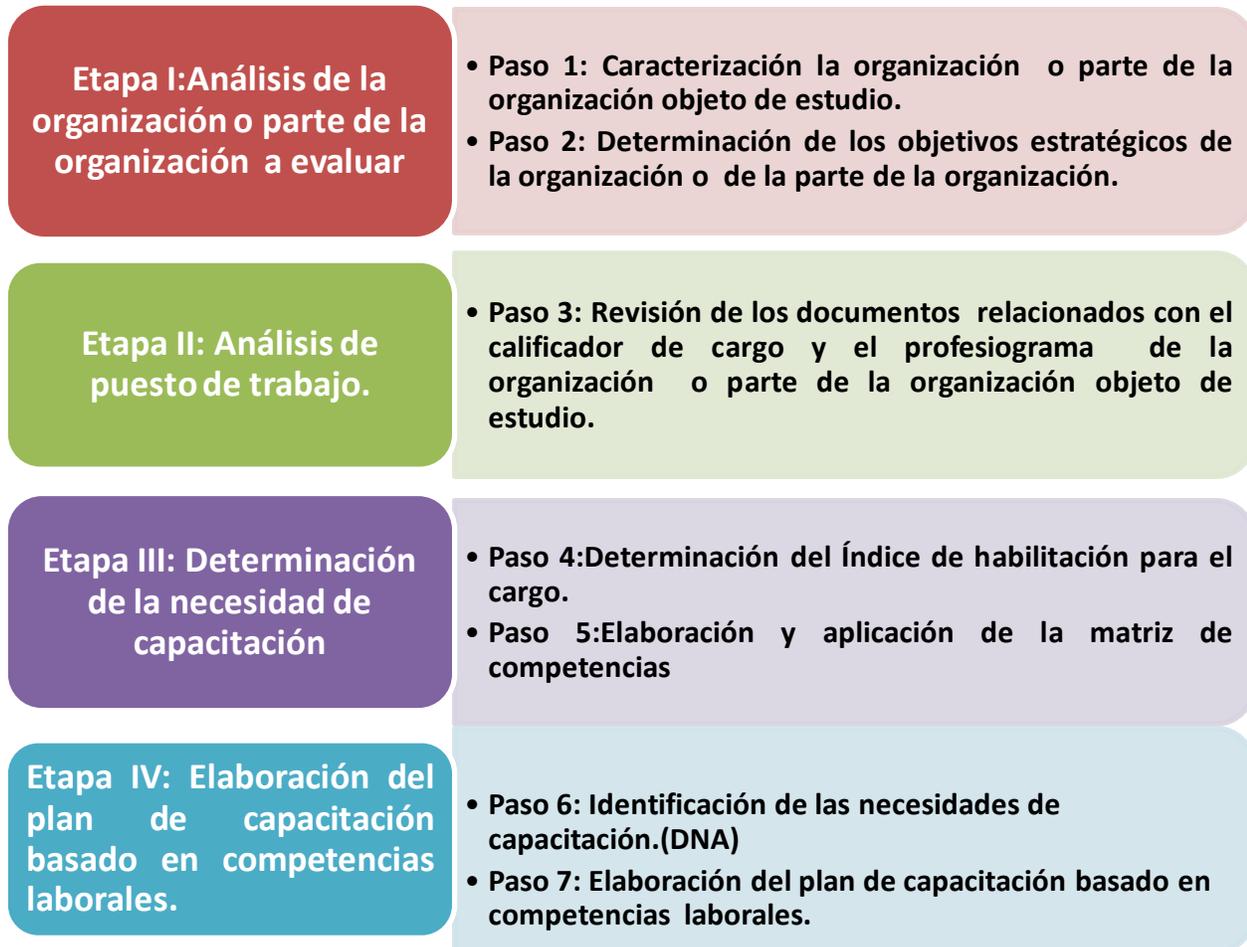
De manera similar, en el anexo no 6 se realiza un análisis de las principales etapas o fases (pasos) que integran cada uno de los procedimientos consultados y se derivan las consideraciones siguientes: En el 100.0% de los procedimientos se incluye una etapa dedicada a la evaluación (control), Por su parte el 88.8 % se incluye una etapa (fase) dedicada al diagnóstico de las necesidades, además en el 77.7% se contempla una fase dedicada a la ejecución de la capacitación y en el 55.5% se considera una etapa dedicada a la planificación-organización del proceso de capacitación.

Por otra parte de la metodología y el procedimiento consultado el 66.7 de los procedimientos considera que la etapa del diagnóstico de las necesidades constituye la primera etapa en el procedimiento, cabe destacar que los que más etapas contienen están más dirigidos a los recursos humanos y en menor escala a los directivos.

- Estos procedimientos contiene una serie de limitantes relacionada con:
- No se precisan las el nivel de preparación del trabajador para proyectar su capacitación.
- No se determina el nivel de prioridad de cada trabajador en el proceso de capacitación.

Teniendo en cuenta estas limitaciones el autor procede a elaborar un procedimiento teniendo en cuenta los elementos positivos y negativos de esas metodologías y procedimiento así como incluir actividades que computen las carencias y limitaciones de cada trabajador evaluado.

2.2 Procedimiento para determinar la necesidad de capacitación basada en las competencias laborales.



Etapa 1: Análisis de la organización o parte de la organización a evaluar

- ◆ **Paso 1: Caracterización la organización o parte de la organización objeto de estudio.**

Para determinar las potencialidades de los trabajadores y su desempeño en la organización parte de la organización objeto de estudio, se debe partir del conocimiento general de la misma. Esto se hace imprescindible por cuanto contribuye a que el investigador obtenga una visión general del funcionamiento de la empresa y el estado de sus principales resultados. A partir de ello se podrá asumir el resultado individual del desempeño del personal en función de ejercer adecuadamente o no el trabajo..

La caracterización de la organización parte de la organización objeto de estudio debe incluir su objeto social, misión, visión, objetivos de trabajo, elementos de la cultura organizacional como los valores compartidos, estilo de liderazgo predominante en los directivos. También se utilizarán en la caracterización la estructura organizativa, principales producciones que realiza, recursos.

◆ **Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos de la organización o de la parte de la organización.**

En este paso se debe de realizar, mediante análisis documental, las proyecciones de la organización en cuanto a la planeación estratégica y planes de desarrollo así como futuras inversiones o adquisiciones de equipos de nueva tecnología etc.

Por tanto caracterizar la organización parte de la organización objeto de estudio se convierte en un imperativo del proceso ya que ofrece las condiciones específicas en las que se encuentra esta. La caracterización permite establecer las necesidades que se deben satisfacer para cumplir con su desarrollo estratégico, el cumplimiento de su objeto social y las potencialidades para el desarrollo interno de sus miembros.

Etapa II: Análisis de puesto de trabajo.

◆ **Paso 3: Revisión de los documentos relacionados con el calificador de cargo y el profesiograma de la organización o parte de la organización objeto de estudio.**

Una vez conocida la organización parte de la organización objeto de estudio se procede, de conjunto con el departamento de recursos humano, a revisar los requisitos a tener en cuenta para el desempeño del cargo de trabajo por parte del trabajador y los diferentes cursos recibidos por el titular del cargo.

◆ **Paso 4 Determinación del Índice de habilitación para el cargo**

Para la determinación del Índice de habilitación para el cargo se procede de la siguiente manera:

Se relacionan las funciones a desarrollar por el titular del cargo y se le concede un determinado nivel por el grado de complejidad de la función a realizar siendo 3 para las funciones de mayor complejidad, 2 para las de complejidad media y 1 para las de baja complejidad.

Luego, mediante la revisión del expediente personal, se procede a determinar los cursos de habilitaciones recibidos por el titular del cargo y el nivel de relación que tienen con las funciones que debe de realizar el trabajador procediendo a evaluar su nivel también siendo 3 las habilitaciones del nivel superior, 2 nivel medio, 1 nivel básico. Se desestimarán aquellas habilitaciones que no le sirvan para el desempeño de su cargo.

Luego se multiplicará el valor de la función entre el promedio de las habilitaciones valuadas relacionada con cada función.

El resultado de cada operación con las diferentes funciones se sumaran y promediaran determinándose el “Índice de habilitación para el cargo”

Obteniéndose como resultado un orden de priorización que será el que menor puntuación obtenga mayor prioridad para recibir la acción de capacitación.

Leyenda:

f: Función que debe cumplir el trabajador en el puesto de trabajo

Tf: Total de funciones que debe de cumplir el trabajador en el puesto de trabajo

Ncf: Nivel de complejidad funcional (Valor que adquiere la función según el nivel de complejidad, ver tabla a continuación)

Ncfb

Calificación por nivel de complejidad de la función:

No	Nivel de complejidad funcional	Valor ponderado(Vp)
1	Nivel de complejidad funcional bajo (<i>Ncfb</i>)	0.01
2	Nivel de complejidad funcional medio (<i>Ncfm</i>)	0.02
3	Nivel de complejidad funcional alto (<i>Ncfa</i>)	0.03

$$Ncf = [\sum f(Ncfb) * Vp] + [\sum f(Ncfm) * Vp] + [\sum f(Ncfa) * Vp]$$

Cr: Curso recibido de preparación.

Calificación del curso de preparación por niveles

No	Simbología	Cursos de preparación	Valor asignado
1	CpE	Cursos de preparación "Elemental"	1
2	CpM	Cursos de preparación "Medio"	2
3	CpS	Cursos de preparación "Superior"	3
4	CpA	Cursos de preparación "Académico" (Maestrías y especialidades)	4
5	CpC	Cursos de preparación "Científico" (Doctorados)	5

Cr: Cantidad de cursos recibidos de un mismo nivel

Ihf: Índice de habilitación funcional

Ihc: Índice de habilitación para el cargo

$$Ihc = \frac{Ncf * Ihf}{Tf}$$

Dónde:

$$Ihf = (Cr * CpE) + (Cr * CpM) + (Cr * CpS) + (Cr * CpA) + (Cr * CpC)$$

Tf: Total de funciones para el cargo

Como resultado de este paso se determinará el nivel en el que se encuentra el trabajador a partir de la siguiente escala:

De 0 a 0.100 {Nivel 1: Adquirir conocimientos

De 0.101 a 0.0200 {Nivel 2: Perfeccionar los conocimientos

0.201 a 0.300 Nivel 3: {Profundizar en los conocimientos

Mayor que 0.301 Nivel 4: {multiplicar los conocimientos

Etapa III: Evaluación de las competencias laborales

◆ **Paso 5: Aplicación de una matriz de competencias**

En este paso se una matriz donde se identifican las competencias más importantes que se debe de desarrollar en el departamento y de conjunto con el trabajador y el jefe del departamento se evalúa el nivel actual por competencias designándose una estrella (*) si el desempeño de dicha competencia es baja, dos estrellas (**) si es medio y tres estrellas (***) si es alto lo cual determinará en cuales competencias se debe de trabajar con prioridad.

- 1) Orientación al servicio
- 2) Dominio de la TICs
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Iniciativa en la toma de decisiones
- 5) Resolución de problemas
- 6) Manejo de procesos tecnológicos básicos.

Paso 6: Identificación de las necesidades de capacitación.(DNA)

Según lo explicado, el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de cada trabajador se conformará partiendo de las competencias laborales a desarrollar encada uno.

El modelo DNA establecido, se le realiza un ajuste, que consiste en adicionar el elemento Competencia (Anexo 29), teniendo en cuenta que el modelo establecido no posee este aspecto y el objetivo está orientado a desarrollar competencias laborales, quedando explícitas para cada diagnosticado las que serán desarrolladas.

Se realizará un trabajo de análisis entre los directivos y se valoran las necesidades por trabajador que deberán ser satisfechas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su naturaleza y complejidad. Definiéndose, además, los componentes y subcomponentes con el conjunto de acciones para suplir estas necesidades. Todo esto se obtiene a nivel de áreas e individualmente, lo cual es facultad de los directivos, como principales gestores y responsables de la capacitación de los recursos humanos que se le subordinan.

A través de una reunión, los directivos que componen el Consejo de Dirección, analizarán la propuesta elaborada por el Área de RH de la entidad de conjunto con la dirección del área que se analice, donde se unifican los objetivos de capacitación, su

ponderación y determinando las acciones genéricas de dicho departamento, de acuerdo a la estrategia de la entidad, a la que tributa el cumplimiento de las acciones a corto, mediano o largo plazo. Para esto se establecen los objetivos de capacitación a este nivel y relacionan las acciones de capacitación, así como las etapas en que se ejecutarán, partiendo siempre de las DNA elaboradas.

El jefe del área, será el facultado para la gestión de este proceso de capacitación, en acuerdo con el Consejo de Dirección y con el asesoramiento directo del Director provincial de RRHH.

Determinadas las necesidades de capacitación, establecidos los objetivos por componentes y subcomponentes y las acciones a estas asociadas, para cada cargo opuesto y por etapas de ejecución, es necesario entrar a la segunda etapa o fase del proceso de capacitación.

Luego de ello se procede a revisar la evaluación de desempeño de los últimos 12 meses y registrar los **Certificación de las Competencias**.

Mediante este proceso se podrá realizar la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento la competencia demostrada para ocupar estos cargos, independientemente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

La certificación de las competencias laborales para un determinado puesto de trabajo tendrá varios momentos:

- En la captación
- Antes de contratarse, o sea como reserva de los cargos seleccionados.
- Una vez concluido el período a prueba.
- Cuando se detecta a partir de la Evaluación del desempeño por competencias que no tiene las competencias o los niveles requeridos para el cargo.
- Culminación del período a prueba.

Según la (Fleitas Triana) se requiere del diseño de técnicas que permitan la evaluación de las competencias laborales según los perfiles de cargos por competencias establecidos para los cargos en estudio, concibiéndose y definiéndose de

esta forma las brechas existentes para cada trabajador en materia de formación aspectos negativos y recomendaciones señaladas al trabajador.

Etapas IV: Elaboración del plan de capacitación basado en competencias laborales

Paso 7: Elaboración del plan de capacitación basado en competencias laborales

Luego de aplicarse el instrumento y teniendo en cuenta los resultados teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Resultados de la determinación del índice de habilitación para el cargo.
- Carencias y limitaciones identificadas en las evaluaciones del desempeño realizadas.
- Resultados de la aplicación del método 360

Se procede a aplicar la matriz de concordancia para cada uno de los trabajadores estudiados para que mediante los expertos determinar el nivel de prioridad de las competencias a alcanzar.

Par ello se listan las necesidades de competencias para los cargos, hasta llegar a un listado final para el análisis.

Conclusiones parciales del Capítulo 2

- Se realizó un estudio y análisis de las metodologías y procedimientos encontrados y se realizó una crítica a estos con el objetivo de revelar sus limitaciones.
- Se elaboró un procedimiento contentivo de elementos novedosos que determine el nivel de prioridad.
- Se reveló dicho procedimiento para su ilustración y explicación de su funcionamiento por etapas y pasos correspondientemente.

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN Y ELABORCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA UEB EMPRESA ELECTRICA S.A.SUR.

En este capítulo se expondrá los resultados de la aplicación del procedimiento para determinar las necesidades de competencias y elaboración del plan de capacitación en el área comercial de la UEB empresa eléctrica S.A.Sur lo cual incluye dentro del procedimiento una breve descripción de la organización objeto de estudio y la revelación de los resultados de la aplicación del procedimiento antes propuesto.

Etapas I: Análisis de la organización o parte de la organización a evaluar.

Paso 1: Caracterización la organización o parte de la organización objeto de estudio.

3.1. Caracterización de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

La UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur perteneciente a la Empresa Eléctrica Guantánamo (OBE) esta última subordinada a la Unión Eléctrica (UNE), perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), fue creada por la Resolución 085 del 2001 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación, con domicilio legal en el municipio de San Antonio del Sur, carretera central Guantánamo-Baracoa km 4.

Se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, desde el año 2001 a través del acuerdo 3870 del Comité Ejecutivo del Consejo Ministros, basándose en el Decreto Ley 252 y Decreto 281 con sus modificaciones. Además de apoyarse en 31 lineamientos del congreso del PCC, relacionados con el Modelo de Gestión Económica; la Política Inversionista; la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio ambiente, la Política Social; y la Política Industrial y Energética, logrando estudiar y aprovechar las

bondades de la flexibilización en el manejo de las finanzas internas, pudiendo mantener e incrementar su programa de inversiones.

Su objeto empresarial fundamental es **generar, transmitir, distribuir y comercializar** la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Eléctrico Nacional y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución y en la comercialización de la energía eléctrica, para lograr control y confiabilidad en las operaciones y cumplir con los requisitos del cliente interno y externo.

Cuenta con una estructura plana que comprende, un Director de UEB, 4 aéreas o departamentos; Área de Recursos Humanos, Área Técnica y Redes, Área Comercial y Área de Seguridad y Protección (Anexo 5), con un total de 42 trabajadores, de ellos 14 mujeres para el 33.3%, 28 hombres que representa el 66.6 %. La fuerza de trabajo que predomina es la de obreros y técnicos con 29 representando el 69.04%. (Anexo 6)

Sus principales proveedores son:

➤ **Proveedores de Bienes o Productos.**

Bien o Producto	Proveedor
Materiales de Redes	ENERGOMAT
Combustible y lubricantes	CUPET, CUBALUB
Materiales para la construcción	Industria de materiales de la construcción.
Materiales para la actividad comercial	ENERGOMAT
Medios de protección individual	ENERGOMAT
Ropa y Calzado	ENERGOMAT
Partes y piezas de transporte	ENERGOMAT, CUBAPARTE, SASA., DIVEP

➤ **Proveedores de servicio**

Servicio	Proveedor
Mantenimiento y reparación a grupos electrógenos.	GEYSEL, EMGEF
Mantenimiento y reparación a subestaciones, transformadores e interruptores.	ECIE, EMCE
Mantenimiento y reparación al transporte	SASA.
Transportación de materiales y equipos	ETEP

Alquiler de almacenes	Industria de materiales de la construcción
Proyecto de instalaciones eléctricas	INEL
Partes y piezas de transporte	ENERGOMAT, CUBAPARTE, SASA.
Servicios de Internet e Intranet, canales de voz y datos	ETECSA

Misión: brindar un servicio eléctrico con calidad a los clientes guantanameros para mejorar su nivel de vida y el desarrollo sostenible, trabajando con profesionalidad y respeto.

Visión: ser una empresa que brinda un servicio de excelencia mediante la aplicación de los principios de calidad, que satisface los requisitos de los clientes en cualquier punto de nuestra geografía guantanamera, con recursos humanos de un elevado desempeño profesional y motivado, que logran competitividad acorde a los indicadores internacionales.

Caracterización de la fuerza laboral.

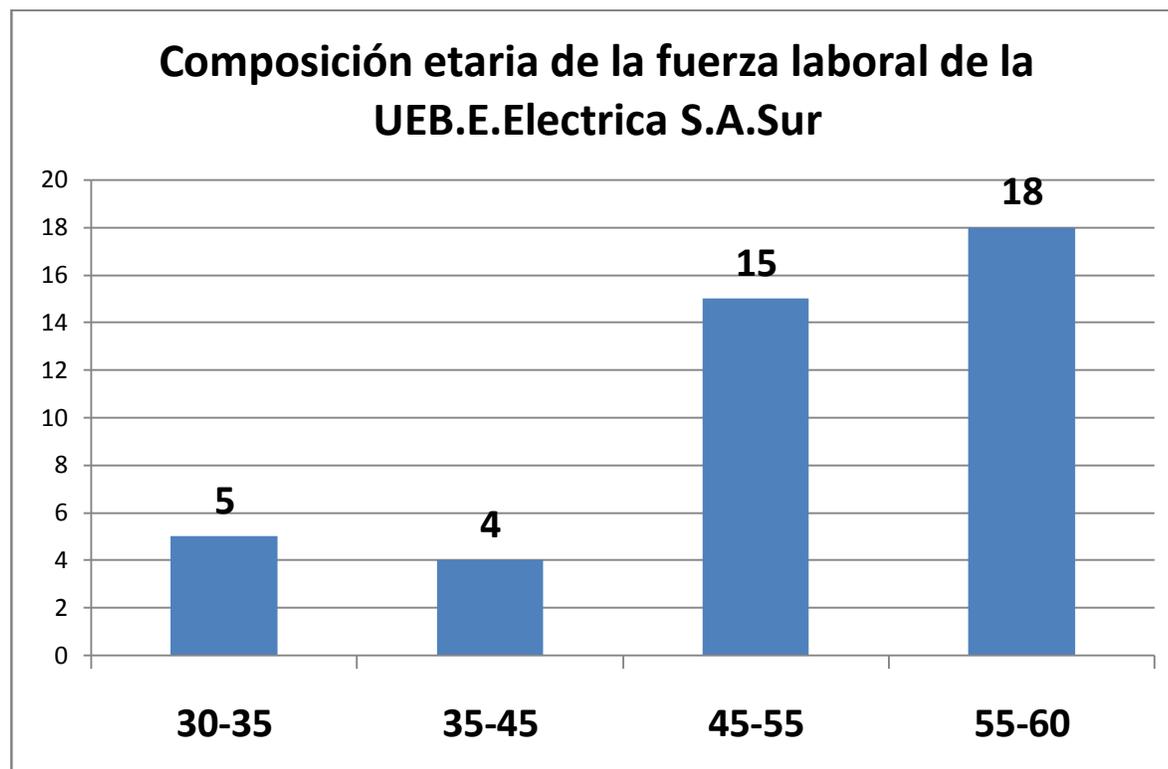
Para la caracterización de la fuerza laboral se procede a determinar y evaluar la composición por edad, sexo, ocupación, formación y explorar motivación, clima laboral y participación. Esto se realiza mediante encuestas sobre la naturaleza de las personas teniendo en cuenta: datos generales de los trabajadores, elementos de motivación de los sujetos, percepción sobre el proceso de formación y clima laboral, también se realiza la revisión documental de Expedientes laborales para integrar datos generales.

La Empresa cuenta con un colectivo que posee un promedio de edad de entre 30 y 60 años, el 70 % (29 trabajadores) se ha mantenido laborando en la entidad entre 10 y 25 años, siendo esto último una fortaleza en cuanto a potencialidades relacionadas con el sentido de pertenencia e identificación con la actividad que realizan. Del total de trabajadores 42; 14 son del sexo femenino para un 33.3 % y el resto, 28 del sexo masculino para un 66.6 %. Es importante resaltar que la fuerza masculina prevalece, teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se desarrolla en este centro y que centra en los Choferes, Linieros y técnico de redes En la tabla # 2 se muestra la composición de la fuerza de trabajo por rango de edades, se observa que el 58 % de los trabajadores

oscilan entre los 30 y 55 años, lo que muestra un personal considerado de mediana edad y solidez en el trabajo.

Rangos de edades	Cantidad	Por ciento
30-35	5	11.9
35-45	4	9.5
45-55	15	35.7
55-60	18	42.8
Total	42	99.9

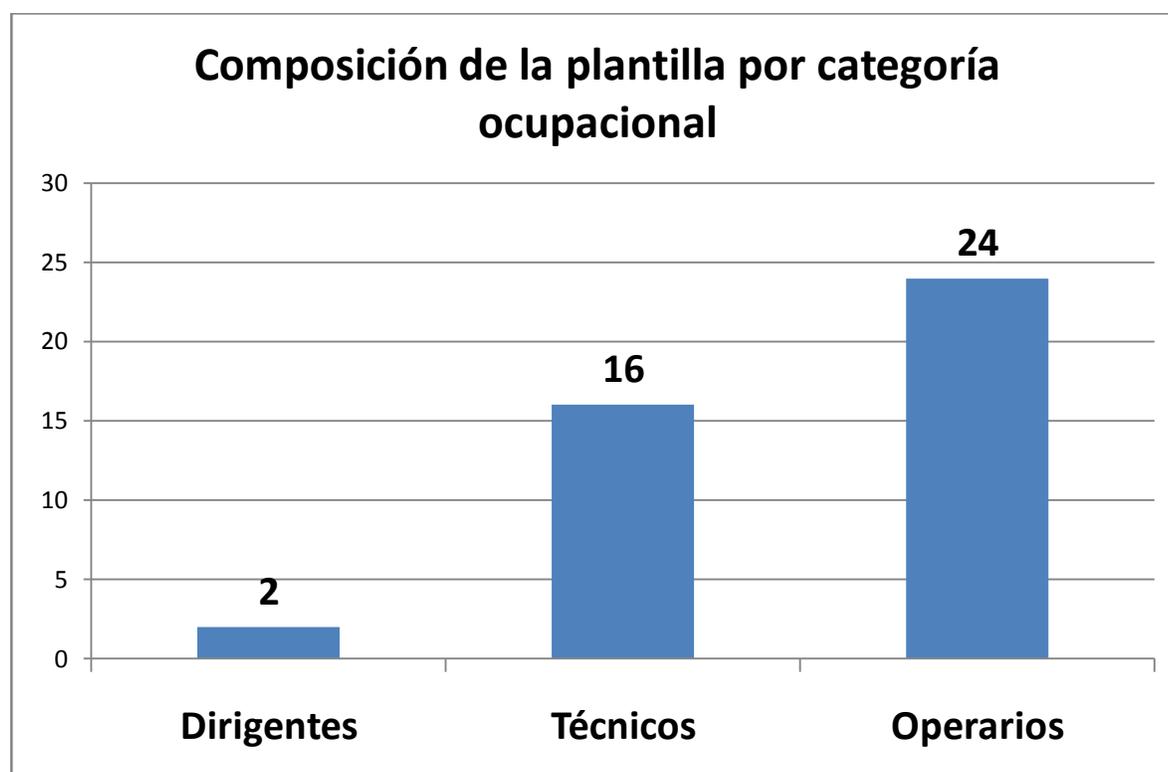
Tabla No.2: Composición de la fuerza de trabajo por rango de edades:



En la tabla # 3, se presenta la distribución por categoría ocupacional, el personal técnico y obrero es el más representativo dentro del total y son los que laboran mayoritariamente en las áreas claves.

Categoría Ocupacional	Cantidad	Por ciento
Dirigentes	2	4.70
Técnicos	16	38.09
Operarios	24	57.14
Total	42	99.9

Tabla No.3: Distribución por categoría ocupacional:



El Área Comercial cuenta con una plantilla de 18 trabajadores de 42 que es la plantilla total de la entidad representando un 28.5 %, de ellos 5 mujeres y 7 hombres para un 41% y 58% respectivamente.

Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos de la organización o de la parte de la organización.

La elaboración de la Planeación Estratégica Empresarial se realiza con el objetivo de que constituya el documento programático de la máxima dirección para impulsar, alcanzar y cumplir el objeto empresarial fundamental que es generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Eléctrico Nacional y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución y en la comercialización de la energía eléctrica, para lograr control y confiabilidad en nuestras operaciones y cumplir con los requisitos del cliente interno y externo.

Para el año 2016-2020, la Estrategia Empresarial Integrada de la Empresa Eléctrica Guantánamo tiene como bases fundamentales:

- El pensamiento estratégico de nuestro Comandante en Jefe y en nuestro caso particular del Director General de la Empresa.
- Regulaciones legales vigentes para la implementación del perfeccionamiento empresarial Decreto Ley 252 y Decreto 281 con sus modificaciones.
- Las normas ISO 9001:2015, NC 18001:2015, ISO 14001:2015, así como la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- La integración de todos los actores empresariales y formas organizativas que intervienen en el macro proceso de la empresa.

Por lo que para el año 2030 se aprobaron los siguientes objetivos estratégicos.

- ◆ **OBJETIVO No. 1** Alcanzar una Cultura de Seguridad en la Empresa, disminuyendo los indicadores de accidentalidad en un 5% con respecto al año 2015. (Asociado a los lineamientos: 138, 172)
- ◆ **OBJETIVO No. 2** - Lograr la consolidación del Sistema de Gestión integrado de Capital Humano (SIGERH) en el 95 % de las UEBs y Equipos Municipales, logrando un impacto positivo en la calidad, eficacia y productividad de los procesos.
- ◆ **OBJETIVO No. 3** - Lograr un Tiempo de Interrupción por Usuario (TIU) de 19.5 horas, que representa una disminución de un 3% con respecto al año anterior. (Asociado a los lineamientos: 116, 142, 245)
- ◆ **OBJETIVO No. 4** - Lograr mantener las pérdidas eléctricas con respecto al año anterior para alcanzar un 12.47 % al cierre del año. (Asociado a los lineamientos: 245)
- ◆ **OBJETIVO No. 5** - Mejorar los índices de disponibilidad técnica en un 3 % con respecto al año anterior que nos permita un funcionamiento óptimo del transporte automotor. (Asociado a los lineamientos: 118,220, 231, 235, 253)
- ◆ **OBJETIVO No. 6** – Lograr el cumplimiento del plan de compra en un 85 % y el de distribución en un 95 % del año. (Asociado a los lineamientos: 10,12, 70,122)
- ◆ **OBJETIVO No. 7** – Lograr dentro de los sistemas de Gestión integrados, la efectividad del control Interno en un 90 % en la entidad. (Asociado a los lineamientos: 12)

El alcance de la Estrategia abarca todos los procesos relacionados con los servicios que brinda nuestra organización y que se identifican a continuación:

- Generación de Energía Eléctrica
- Transmisión- Distribución de Energía Eléctrica
- Comercialización de Energía Eléctrica
- Atención al Cliente del Servicio Eléctrico.

Etapa II: Análisis de puesto de trabajo

Paso 3y 4: Revisión de los documentos relacionados con el calificador de cargo y el profesiograma de la organización estudio y determinación del Índice de habilitación para el cargo

En este paso, de conjunto con la especialista en recursos humanos se realiza la revisión del profesiograma del área comercial y se procede a determinar el índice de habilitación funcional de las 7 personas componentes del área comercial lo cual se comportó de la siguiente manera: **(Ver anexo 1)**

No	Tipo de cargo	Nivel de complejidad funcional bajo (0.01pto)	Nivel de complejidad funcional medio. (0.02pto)	Nivel de complejidad funcional alto(0.03pto)	Total de funciones	Índice de complejidad
T1	Especialista comercial	5	8	9	22	0.48
T2	Facturador Prepago	3	4	7	14	0.32
T3	Contador	2	7	5	14	0.31
T4	Inspector eléctrico	11	9	6	26	0.37
T5	Lector Cobrador	0.2	2		4	0.6
T6	Ventanillera	2	4		6	0.10
T7	Técnico A en Atención a la Población	4	11	2	17	0.32

Como se puede comprobar el índice de complejidad oscila entre 0.06 y 0.48 siendo los cargos de mayor índice de complejidad el de Especialista principal, el inspector

eléctrico, facturador prepago y técnico A en atención a la población, comportándose de la siguiente manera:

$$Ncf(T_1) := 0.48, Ncf(T_2) := 0.32, Ncf(T_3) := 0.31, Ncf(T_4) := 0.37, Ncf(T_5) := 0.06,$$

$$Ncf(T_6) := 0.10, Ncf(T_7) := 0.37$$

Más adelante se procedió a la revisión de los cursos de preparación efectuados por cada uno de los trabajadores teniéndose en cuenta que se desestiman aquellos cursos que no le tributan para la ejecución de las funciones del cargo, para el posterior cálculo Índice de habilitación funcional lo cual resultó de la siguiente manera:

No	Tipo de cargo	CpE (1Pto)	CpM (2Pto)	CpS (3Pto)	CpA (4Pto)	CpC (5Pto)	Total
T ₁	Especialista comercial	2	1	1			7
T ₂	Facturador Prepago	2	1				4
T ₃	Contador	1	1				3
T ₄	Inspector eléctrico	2	2	1			9
T ₅	Lector Cobrador	4					4
T ₆	Ventanillera	3	1				5
T ₇	Técnico A en Atención a la Población	6	1	1			11

Como resultado se obtuvo que el T₇ es el de mayor y el T₃ el de menor Índice de habilitación funcional respectivamente, existiendo una media de 6.14

$$Ihf(T_1) = 7, Ihf(T_2) = 4, Ihf(T_3) = 3, Ihf(T_4) = 9, Ihf(T_5) = 4, Ihf(T_6) = 5, Ihf(T_7) = 11$$

Luego se procede a la realización de los cálculos correspondientes para determinar el índice de habilitación para el cargo el cual resultó de la siguiente manera:

No	Tipo de cargo	<i>Ihf</i>	<i>Ncf</i>	<i>Ihc</i>	Nivel
T ₁	Especialista comercial	0.48	7	0.131	Nivel 2
T ₂	Facturador Prepago	0.32	4	0.091	Nivel 1
T ₃	Contador	0.31	3	0.066	Nivel 1
T ₄	Inspector eléctrico	0.37	9	0.128	Nivel 2
T ₅	Lector Cobrador	0.6	4	0.060	Nivel 1
T ₆	Ventanillera	0.10	5	0.083	Nivel 1
T ₇	Técnico A en Atención a la Población	0.32	11	0.207	Nivel 3

Como resultado se obtuvo que el “Técnico A en atención a la población” sea el trabajador con mejor preparación para el cargo en el departamento, destacándose además que 4 trabajadores de 7 están por debajo de los 0.100 lo que demuestra que el 57 % del personal se encuentra en el nivel 1 lo cual necesita adquirir conocimientos y el 27% se encuentra en el nivel 2, el cual debe profundizar en los conocimientos corroborando la poca preparación que tiene la mayoría de los trabajadores para el ejercicio del cargo que desempeñan lo cual amerita la organización de un plan de capacitación de manera que se suplan las carencias necesarias en aras de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa

Etapa III: Evaluación de las competencias laborales

Paso 5: Aplicación de una matriz de competencias

Una vez conocido el índice de habilitación para el cargo se procede a aplicar la matriz de competencias a los miembros de departamento con las competencias laborales preseleccionadas

Nombre y apellidos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	T
T ₁	Especialista comercial	Carmen Gonzalez Guilartes	**	**	***	*	*	**	11
T ₂	Facturador Prepago	Jorge Bueno Bernal	**	**	***	**	**	**	12
T ₃	Contador	Yoandris Jimenez Amill	**	*	**	**	*	**	10
T ₄	Inspector eléctrico	Elideiris Delgado Borges	**	**	***	***	**	**	13
T ₅	Lector Cobrador	DaimarFrometa Garrido	*	*	**	*	*	**	8
T ₆	Ventanillera	MidianCordova Duran	**	**	**	*	**	**	10
T ₇	Técnico A en Atención a la Población	Erilexi Martinez Columbiet	***	***	***	***	**	**	15
Total			14	13	18	13	11	14	

Como se puede observar la competencia de mayor nivel se refiere al trabajo en equipo y la de menor cuantía está en correspondida con los conocimientos relacionados con la resolución de problemas de manera individual , aunque debe de destacarse que se debe de aumentar los conocimientos relacionado con el dominio de las TICs siendo el

compañero Erilexi Martínez Columbiet el más competente y Yoandris Jiménez Amill el de menor competencia.

A su vez se constató que en los cursos de habilitación recibidos por los trabajadores solo 3 habían recibido un curso de informática exceptuando los recibidos en el nivel medio y medio superior. Además durante la realización del ejercicio se pudo comprobar que los cursos de capacitación en su mayoría no estaban orientados a la formación de las competencias antes abordadas lo que dificulta el desempeño de su trabajo en la actualidad.

Paso 6: Identificación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).

Una vez determinado el índice de habilitación para el cargo así como la aplicación de la matriz de competencias laborales a los trabajadores del departamento del área comercial se procede a realizar una revisión de la evaluación del desempeño de los últimos 12 meses para determinar problemáticas, carencias o insuficiencias que hayan sido objeto de señalamientos o recomendaciones en aras de estrechar el área del saber donde debe de capacitarse.

Dicha tarea se realizó con el especialista de recursos humanos y el jefe inmediato superior de cada trabajador con la finalidad de ahondar en el porqué de los señalamientos y recomendaciones realizadas y el motivo de la misma para poder identificar cuáles de ellas eran carencias o falta de competencias en el ejercicio del su cargo de lo cual se pudo determinar en qué elementos se deben de capacitar a los mismos lo cual trajo como resultado lo siguiente:

Elementos en los cuales debieran capacitarse a los compañeros del área Comercial:

Nombre y apellidos			DNA
T ₁	Especialista comercial	Carmen González Guilartes	Informática (programa SIGECO.) Manual de procedimiento. Habilidad de comunicación.
T ₂	Facturador Prepago	Jorge Bueno Bernal	Comunicación. Atención al cliente. Curso de superación en contabilidad.
T ₃	Contador	Yoandris Jimenez Amill	Manual de procedimiento. Informática Curso en supervisión. Curso de superación en contabilidad.
T ₄	Inspector eléctrico	Elideiris Delgado Borges	Informática- programa SIGECO, Excel, Word. Informática Curso en supervisión.
T ₅	Lector Cobrador	DaimarFrometa Garrido	Informática- programa SIGECO, Excel, Word. Informática Curso en supervisión.
T ₆	Ventanillera	MidianCordova Duran	Informática- programa SIGECO, Excel, Word
T ₇	Técnico A en Atención a la Población	Erilexi Martinez Columbiet	Curso de gestión comercial. Orientación al cliente.

Paso 7: Elaboración del plan de capacitación del área comercial de la UEB Empresa Electrica San Antonio del sur

Una vez identificadas la necesidad de capacitación de los trabajadores del área comercial se procede a elaborar el plan de capacitación basado en competencias laborales, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en identificación del índice de habilitación para el cargo, las necesidades de competencias derivadas de la aplicación de la matriz de competencias así como las agencias de capacitación existentes y como la disponibilidad de cursos o entrenamientos para las necesidades de capacitación detectadas. También debe de tenerse en cuenta el nivel e importancia del cargo y la disponibilidad financiera para el pago de los servicios de capacitación.

El análisis anterior permitió al especialista de recurso humano de conjunto con el jefe del área comercial y el investigador elaborar una propuesta de plan de capacitación que resuelva las problemáticas detectadas en el personal y por consiguiente se transforme en resultados de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los trabajadores objeto de estudio. Dicho plan de capacitación se conformó de la siguiente manera: **(Ver anexo 3)**

CONCLUSIONES GENERALES.

1. Se realizó un estudio de la bibliografía relacionada con las competencias laborales y la capacitación.
2. Se elaboró un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación que incluya los resultados de la evaluación del desempeño y otras insuficiencias del personal perteneciente al área comercial de la UEB empresa eléctrica de S.A del Sur
3. Se confeccionó un plan de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

RECOMENDACIONES.

- 1) Hacer extensivo el estudio realizado a otras áreas y departamentos de la empresa de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

- 2) Examinar con la Universidad de Guantánamo la ejecución de entrenamientos, cursos de capacitación y postgrado según cartera de servicio de esta última.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Ackoff, R.L. (1987). The Nature of Science and Methodology Formulation The Problem. Capit. IV y V de Science Method: Optimizing Applied Research Decisions. Separata del CEDEM-UH.
2. Alonso, T. (2002): La Auditoría de Formación en la empresa. www.rrhhmagazine.com
3. Cantú H.D. y Mc Graw H. V (2001): “Desarrollo de una cultura de calidad”.
4. Barbier, J.M. 1993: La Evaluación en los procesos de formación. Temas de Educación.
5. Beer, M. et al, (1989): Gestión de recursos humanos. Texto y casos. Madrid. Ed.
6. Castro Ruz, F (1978): “Informe Central al I Congreso del PCC”. La Habana, Pág.114
7. Carrasco, J.C. 2003: Cómo evaluar la rentabilidad y utilidades de la formación. www.educaweb.com.
8. Cuesta, A. (1987): Disciplina laboral y organización del trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE.claves de GRH”, Ponencia al Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
9. Cuesta A. (1999):”Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”. Editorial Academia. La Habana.
10. Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Informe Central, Pág. 248.
11. Ishikawa, K. (1988):” ¿Qué es el control de Calidad? (la modalidad japonesa)”, Ed. Revolucionaria, La Habana.
12. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
13. Dale B. G., R. J. Boaden, and D. Lascelles. (1990):” Total quality management: An overview”. In Dale, B.G. ed. Managing Quality, Ed. B. G. Dale, 3-39. New York: Prentice Hall.

14. Davis Keith y J. W. Newstrom (1985): “Comportamiento Organizacional”. Séptima edición.
15. De la Cruz Soriano, R.I et al. (1999): “Diagnostico de la capacidad innovadora de la industria azucarera”. Centro Azúcar.
16. Documento (1997): “El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos”, V Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana, Cuba. Mimeo.
17. Drucker,P. (1973). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires.
18. Davenport, T.O.; 2000: Capital Humano.Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edit.Gestión 2000, España.
19. Díaz, C. y Z. Porto (1995): “Concepción del sistema de gestión de recursos humanos en el Hotel Villa Iberostar Barlovento”
20. Duart,J.M. 2002: ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes. www.educaweb.com. Extraído 15 de Abril del 2007.
21. Fiol, M. 2000. La formación acción. Documentos DEADE, Ciudad de La Habana.
22. Golstein, I.L. 1993: Training Organizations. www.Proseres.com,
23. Guimaraes, Sandy y Mc Keen (2003): “Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad”, Empresa de software, Vol. X.
24. Kirkpatrick, D.L. 1975; Techniques for Evaluating Programs. Partes 1, 2, 3, 4. Evaluating Training Programs ASTD.
25. Lawler, E. E. (1981): “Pay and Organization Development”, Ed. Addison-Wesley, New York.
26. Lewis, D. (1998):” How useful a concept is organizational culture”. Strategic Change 7: 261-276.
27. Louart, P. (1994): “Gestión de los Recursos Humanos”, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
28. Mace Myles. (1990). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Revolucionaria. C. Habana.

29. Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto.
30. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
31. Ortiz Ordaz, F. et al (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río).
32. Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
33. Pineda, P. 1995: Auditoría de Formación. Ediciones Gestión 2000, S.A
34. P. Goncalves, Alexis (2000): "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad, en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
35. Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy", Ed. Free Press, New York.
36. Portuondo L. Ángel. (2004): "Creación de Grupos de alto aprovechamiento". Conferencia impartida en Maestría de Dirección. Segunda Edición.
37. Rabaza Peñalver F. et al. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Folletos Gerenciales # 4. Publicación Periódica, Centro Coordinador de
38. Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Pág. 50.
39. Ramón, J. (2000): "Estudio de los recursos humanos". Revista Centro Azúcar.
40. Shein, E.H (2002): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
41. Stoner, J Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A. México 1988
42. Tannenbaum y Yukl. 1992: Training and Development in Work Organizations. (EU)
43. Vargas, J.N. 2003: evaluación de impacto de la capacitación. Una reflexión desde la práctica. www.canalwork.com,
44. Vogel, M.H. 2000: Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio. www.tablero-decomando.com;
45. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1995). Informe Central.
46. Valiente Sando P. (2001). Artículo sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. Holguín, Junio.

47. Vázquez Socarrás A. e Idania Pérez Carmona (2003). “Diagnóstico del Impacto de la Capacitación. Propuesta de Metodología”. Artículo en soporte magnético. Ponencia presentada en el evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta realizada para la selección de los expertos.

Estimado compañero (a):

Se está realizando un estudio para el análisis de los principales factores que están influyendo en el incumplimiento de la productividad de los servicios en la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación. Es por esto que se ha seleccionado a un grupo de trabajadores, entre los cuales usted es un miembro más, para así de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación de los principales problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

1. Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala del 0 al 10 evalúe la importancia que usted le confiere a cada característica.

Características	Aceptación	Evaluación
Conocimiento		
Competitividad		
Disposición		
Profesionalidad		
Actualización		
Capacidad		
Colectivista		
Experiencia		
Intuición		

Creatividad		

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan. Marque con una X, según corresponda el grado de influencia.

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
A Estudios teóricos realizados acerca de los costos de calidad.			
B Experiencia obtenida en el cálculo de los costos de calidad.			
C Conocimiento del trabajo realizado en Cuba para la implementación del cálculo de los costos de calidad en las empresas.			
D Conocimiento del trabajo realizado en países extranjeros para la implementación del cálculo de los costos de calidad en las empresas.			
E Consulta bibliográfica de autores que aborden los costos de calidad.			
F Cursos de capacitación acerca del cálculo de los costos de calidad.			

Procesamiento de la encuesta selección de los expertos.

El procesamiento de la encuesta antes mencionada nos arrojó los siguientes resultados quedando determinado de ocho posibles expertos, tres no lo son con la utilización de un intervalo de competencia $k= 0.8 < k < 1$.

$$K = 1/2(K_c + K_a)$$

K_c es el coeficiente de conocimiento.

K_a es el coeficiente de argumentación.

Expertos	Nivel Académico	K_c	K_a	$K=1/2(K_c+K_a)$
Alexander Matos Bertó	Ing.	0.82	0.91	0.86
Juan Paumier Pérez	Lic.	0.80	0.83	0.81
Mirna Legrá Cueto	Lic.	1	0.74	0.87
Edilberto Ruscan Fernández	Dr.	0.8	0.85	0.82
María Fay Matos	Ing.	0.85	0.75	0.80
Midian Córdoba Duran	Ing.	0.97	0.76	0.86
Danniaris Martínez Pelegrín	Ing.	0.87	0.67	0.92
Enélside Palmero Navarro	Lic.	0.83	0.78	0.80

Fuente: Elaboración propia

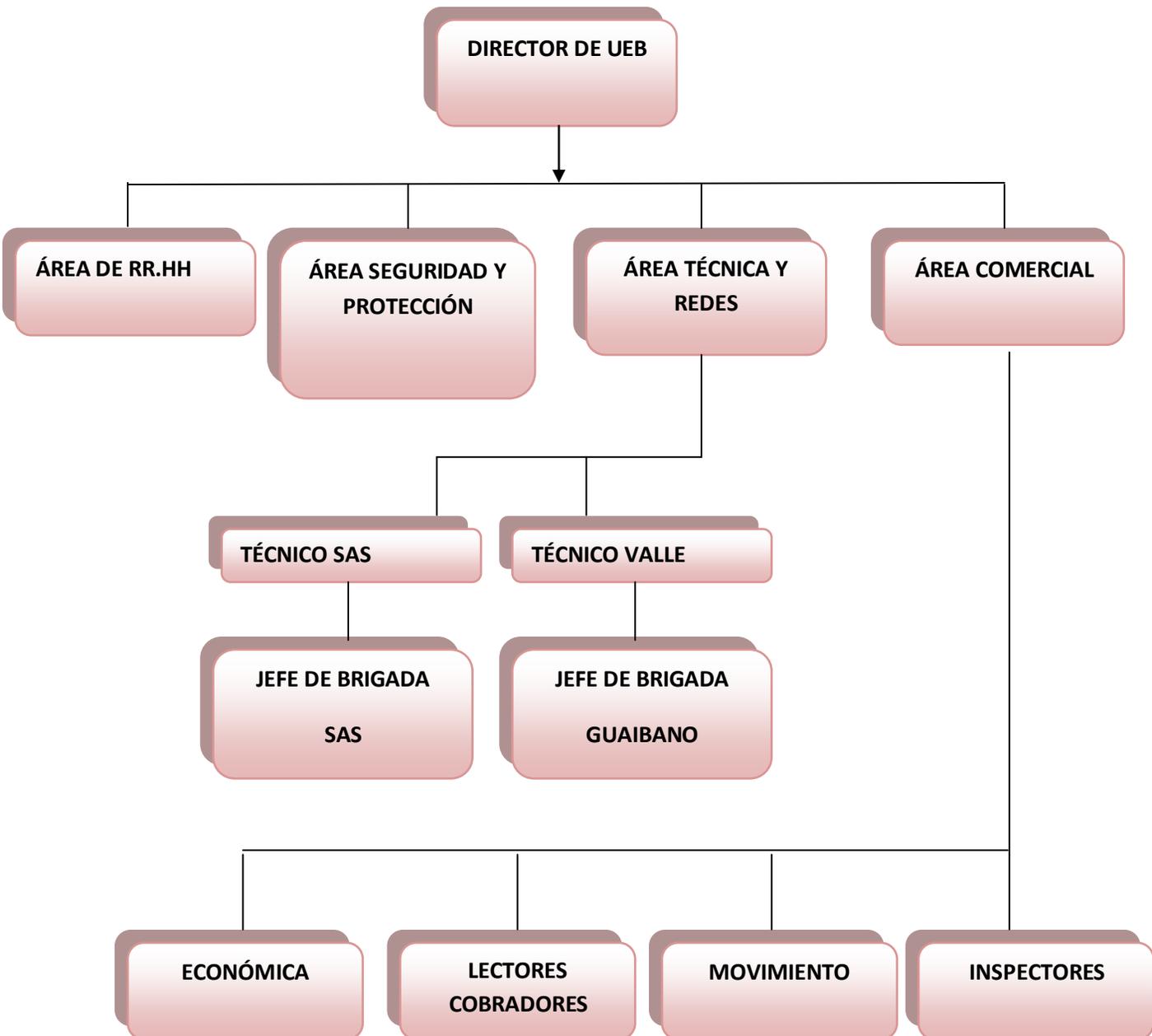
Para comprobar que estos expertos estaban en rango de 0.8 a 1 se procedió a calcular el promedio:

$$Promedio = \frac{0.86 + 0.81 + 0.87 + 0.82 + 0.80 + 0.86 + 0.92 + 0.80}{8}$$

$$Promedio = \frac{6.74}{8} = 0.84$$

Como el resultado fue mayor que 0.8 no se elimina ningún posible experto, por lo que se le da la categoría de experto a los 8.

ANEXO 2



Anexo 3. Análisis de los resultados de los Indicadores de la Gestión de la empresa

Indicadores	Real Oct.	Plan Oct.	Real Nov.	Plan Nov.	Real Dic.	Plan Dic.	Por ciento %
Recaudaciones	300 000	350 000	272 000	345 000	344 000	375 000	85.42
Índice de quejas	2.9	2.7	2.8	2.7	2.9	2.7	105
Índice de quejas que proceden	1.2	1.0	1.0	1.0	1.2	1.0	113

Anexo 4

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE LA UEB EMPRESA ELECTRICA SAN ANTONIO DE L SUR

EQUIPO MUNICIPAL SAN ANTONIO DEL SUR

MODELO RESUMEN DNC DEL 2019

<u>Competencias con dificultades</u> <u>(Lo que le falta en grado concreción)</u>	<u>Nombre y</u> <u>apellido y</u> <u>cargo</u>	<u>Cantidad</u> <u>que</u> <u>requieren</u> <u>Capacitar</u> <u>se en el</u> <u>2019.</u>	<u>A capacitarse en:</u> <u>(Acciones correctivas)</u>
ÁREA COMERCIAL UEB EMPRESA ELECTRICA S. ANTONIO DEL SUR			
-Profundizar en la normativas y procedimientos de Seguridad y salud y de Incendio Profundizar en la técnica para determinar la DNC y la elaboración de las Elaboración del plan de prevención del equipo.	Jorge Bueno Bernal	1	-Taller de Seguridad y Salud -Taller de incendio -Taller de Capacitación -Seminario de la ley 60 de control interno. - Capacitación de incendio
Profundizar en el conocimiento del Manual de procedimiento. Profundizar en losl conocimiento de informática Curso en supervisión. Curso de superación en contabilidad.	Contador Yoandris Jimenez Amill	1	-
-Poco dominio del SIGECO contable -Profundizarse en la actualización de la certificación del sistema de pago de los Lectores cobradores e inspectores -Insuficientes conocimiento de la	Lector Cobrador - DaimarFromet a Garrido -Carmen González Guilarte Adiestrada	2	-Seminario del SIGECO contable -Seminario del control los medio básico y útiles y herramienta -Seminario de Sistema de pago lectores e inspectores
-Actualizarse en las normas y procedimientos del servicio prepago -Profundizarse en la resolución de la aplicación del sistema de pago de los lectores e inspectores.	Especialista Comercial Carmen González Guilartes	1	-Seminario de servicio de prepago -Seminario de Sistema de pago lectores e inspectores

<p>Actualizarse en las normas y procedimientos del servicio de los PDA -Pobre dominio sobre computación</p>	<p>-Ventanillera MidianCordova Duran --Cajera Pagadora Elisabet Romero Sánchez</p>	<p>4</p>	<p>-Seminario de descarga y carga de los PDA -Curso de computación</p>
<p>-Profundizar en el trabajo y la manipulación de los PDA y superación</p>	<p>Técnico A en Atención a la Población Erilexi Martinez Columbiet -</p>	<p>3</p>	<p>-Seminario del sistema de pago al destajo de los Lectores -Seminario lectura con los PDA -Curso de Lectores cobradores</p>