

Universidad de La Habana  
Sede Universitaria " 10 de Octubre"  
Carrera Contabilidad y Finanzas



**MAQUIMOTOR**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TEMA:** El proceso de capacitación y desarrollo en la empresa  
Maquimotor del municipio 10 de Octubre: Diseño de un sistema de  
acciones.

Autora: Yanexis Borges Morgado  
Tutora: Lic: Evelyn Menocal Hernández

La Habana, Junio de 2009

## **PENSAMIENTO**

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

***Peter Drucker***

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a mi tutora Evelyn Menocal Hernández; por todo el tiempo que me ha dedicado y toda la ayuda que me ha brindado.

A mi hermana Yanicey Borges Morgado por todo el apoyo que me ha brindado en estos seis años de carrera.

A los profesores, que durante estos seis años de carrera han hecho de mí una profesional preparada, no solo para el trabajo, sino también para la vida.

A mis suegros, Gladis y Rafael, los cuales han soportado los momentos de mayor tensión y estrés en la realización de este trabajo, a ellos, muchas gracias.

A mis amigos y compañeros de la universidad los cuales quedaran en mi mente y mi corazón para toda la vida.

Un agradecimiento especial a Adis Nuvia Penton Díaz, ya que sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible la realización de este trabajo, **a ti gracias.**

A todos los que de alguna manera han colaborado en la realización de esta investigación.

*Dedico este trabajo de Diploma a:*

*Mis padres, Mirian y Guillermo, por regalarme, además de la vida, mi felicidad, a José Enrique, mi esposo, por lo mucho que me ha ayudado en este trabajo, sin él, no hubiese sido posible, Y en especial a mi hijo José Enrique*

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPITULO 1 .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>La Gestión de Recursos Humanos y la capacitación como subsistema.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Fundamentación teórica de la Gestión de los Recursos Humanos.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.1. Aspectos conceptuales. ....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.2. El Subsistema de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Bases Metodológicas.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.3. La Capacitación en la Legislación Laboral Cubana.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>CAPITULO 2 .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>Diagnóstico para el análisis de la problemática de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre .....</b> | <b>26</b> |
| <b>2.1 Caracterización de la empresa y dentro de ella todo lo relativo a la estructura. ....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.2 El sistema de Capacitación y Desarrollo en la Empresa Maquimotor ....</b>  | <b>34</b> |
| <b>CAPITULO 3 .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Propuesta de un sistema para mejorar el proceso de Capacitación y Desarrollo en la Empresa Maquimotor.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>3.1. Propuesta de un sistema de acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo para los trabajadores de la empresa. ....</b>                            | <b>39</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>ANEXOS</b>   |           |

## **RESUMEN**

El sistemático análisis de la Gestión de los Recursos Humanos y en particular lo relacionado con la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos para las entidades cubanas constituyen un aspecto esencial, dada la importancia y el papel protagónico de estos, tanto en la producción, los servicios, como en cualquier otra actividad, donde los Recursos Humanos son el principal recurso de la organización.

Actualmente la Empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre carece de un correcto diagnostico para la Determinación de Necesidades de Aprendizaje y la efectividad de la capacitación del personal de la empresa, lo que constituye el principal problema que ha dado origen a la presente investigación, en la cual nos proponemos como objetivo fundamental diseñar un sistema de acciones que responda a las necesidades y objetivos de la empresa.

Para darle cumplimiento a lo planteado anteriormente el trabajo se divide en tres capítulos:

En el capítulo 1 se realizó una fundamentación teórica de los aspectos que se propone la investigación, esencialmente la Gestión de los Recursos Humanos y la Capacitación como subsistema.

En el capítulo dos se analiza como se comporta el sistema de capacitación y desarrollo en la empresa.

En el capítulo tres se hace una propuesta de varias acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo en la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

Es de destacar que en los últimos años la llamada Gestión de los Recursos Humanos ha evolucionado desde la dotación de personal de la empresa a la gestión del talento humano, pasando por el término de Gestión de Capital Humano.

No obstante en nuestro país es aún común encontrar el término Gestión de Recursos Humanos y mas recientemente a raíz de la introducción de la Norma Cubana 3000 se habla con más frecuencia de Gestión de Capital humano.

En esta trabajo de diploma se utiliza el termino Gestión de Recursos Humanos por ser aun el más extendido y comprensible.

La Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial y es tal la importancia que hoy se le otorga al capital humano que se le estima como la clave del éxito de una empresa. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

En la actualidad las organizaciones empresariales de éxito están concientes que la ventaja competitiva básica más importante que poseen, radica en el nivel de preparación de los recursos humanos, ya que sin una debida gestión, son insuficientes los recursos naturales, financieros y la tecnología, según plantean destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos del ámbito empresarial. Por ello deben concentrarse en conseguir y mantener el personal altamente competente, además de potenciarlo al máximo; ya que es a través de el que se llega a la innovación, siendo capaz de anticiparse adaptarse y transformarse permanentemente.

La Gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para dar lo mas satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Resulta fundamental crear y diseñar sistemas que permitan gestionar los recursos humanos, para contar con la inteligencia racional y emocional de la empresa. Si se

desea ser competitivo frente a nuevas circunstancias del mercado, si se quiere reducir costes y mejorar la calidad, elevando la imagen, es necesaria una visión estratégica del futuro, gestión eficaz y moderna, directivos profesionales y personal integrado y motivado.

Para la empresa cubana en nuestros días constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

El principal aporte que tiene la investigación está en proponer un sistema de acciones que permita mejorar el proceso de capacitación y desarrollo, permitiendo con estas la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y que los resultados alcanzados impacten en la eficiencia de la misma, partiendo de un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador, aumentando la convicción de trabajar con prioridades, a ser más racionales, a hacer mucho con calidad y con pocos recursos materiales. Se trata de lograr respuestas ágiles, eficientes y eficaces, por lo que es necesario perfeccionar la preparación de los Recursos Humanos que hoy se emplean en la empresa.

Para la realización de esta investigación escogimos la empresa Maquimotor ubicada en el municipio 10 de Octubre, dedicada a la prestación de servicios, tales como: reparación de máquinas herramientas, enrollados de motores, reparación de equipos médicos entre otros.

La necesidad de garantizar la idoneidad y competitividad de dichos trabajadores es una garantía de éxito para la organización. De ahí la necesidad de formular un sistema de acciones que partiendo desde la base de corregir los procesos para diagnosticar sus necesidades permita las capacidades y habilidades requeridas para el cumplimiento eficiente de la misión de la organización.

### **Problema de investigación:**

¿El sistema de capacitación satisface las necesidades de la empresa?



**Objeto de estudio:**

El subsistema de capacitación y desarrollo.

**Objetivo general:**

Diseñar un sistema de acciones que responda a las necesidades y objetivos de la empresa.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar un análisis del surgimiento y desarrollo de los Recursos Humanos.
2. Realizar un diagnóstico para valorar los factores que están incidiendo en el proceso de capacitación y desarrollo en la empresa.
3. Proponer un sistema de acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo en la empresa.

El presente trabajo de diploma se encuentra estructurado en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. La temática a desarrollar por los capítulos se dispone de la manera siguiente:

**El trabajo se estructura en tres capítulos:**

**1<sup>er</sup> capítulo:** Se dedica a realizar una fundamentación teórica de los aspectos que se propone la investigación, esencialmente la gestión de recursos humanos y la capacitación como subsistema.

**2<sup>do</sup> capítulo:** Se analiza como se comporta el sistema de capacitación y desarrollo en la empresa Maquimotor.

**3<sup>er</sup> capítulo:** Se hace una propuesta de varias acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo en la empresa Maquimotor.

# **CAPITULO 1**

**La Gestión de Recursos Humanos y la capacitación como  
subsistema.**

# **CAPITULO 1**

## **La Gestión de Recursos Humanos y la capacitación como subsistema.**

### **Fundamentación teórica de la Gestión de los Recursos Humanos.**

#### **1.1. Aspectos conceptuales.**

Los Recursos Humanos constituyen uno de los ejes centrales de las políticas de modernización empresarial. Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la Gestión Estratégica del Capital Humano.

La Gestión de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, está dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del reconocimiento de méritos, de las oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planificación, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimientos, destrezas y compromiso en los miembros y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

La Gestión de los Recursos Humanos se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como:

- Considerar los Recursos Humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una Gestión avanzada de los Recursos Humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
- Desarrollar una Gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una Gestión por competencias, a una Gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.
- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquel que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La GRH genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización. Para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

Por lo tanto la GRH no puede concebirse en abstracto. Hay que conceptualizarla en el marco de objetivos, funciones y otros aspectos que le dan vida como sistema integral. En la práctica de la teoría no existe un único modelo. Varios son los sistemas de Gestión de Recursos Humanos contemporáneos donde se evidencia rasgos fundamentales diferentes. En muchos su diferencia está en el carácter estratégico con que cada autor proyecta el sistema, o la integridad que le dan a la función. Todos estos modelos poseen valores y/o limitaciones, la esencia de sus análisis estará en visualizar cuál de ellos o que elementos específicos de cada uno se pueden emplear en la situación particular de cada organización.

La presente norma (3000) establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

Una Gestión eficaz de los Recursos Humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer los siguientes objetivos según lo que plantea la norma 3000:

- Contar con el personal necesario, competente y motivado. Atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores.
- Mejorar de forma continua el desempeño laboral. Incremento de la productividad.

- Contribuir a un ambiente laboral favorable.
- Contribuir a la mejora de los procesos (eficiencia y eficacia), y la calidad de los productos.
- Garantizar la implatación de los requisitos legales aplicables.

Con independencia de las particularidades del modelo que se emplee- hay rasgos comunes que deben ser tenidos en cuenta. Estos son:<sup>1</sup>

- Los Recursos Humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la organización; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.

---

<sup>1</sup> Armando Cuesta Santos. Tecnología De Gestión De Recursos Humanos. 1997

Según el modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la NC 3000 aparece un grupo de subsistemas dentro de los que se encuentran:

- Competencias Laborales
- Estimulación Moral y Material
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Evaluación del Desempeño
- Comunicación Institucional
- Organización del Trabajo
- Capacitación y Desarrollo
- Autocontrol
- Selección e Integración

En la realización de este trabajo de diploma solo analizamos el subsistema de Capacitación y Desarrollo.

## **1.2. El Subsistema de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Bases Metodológicas.**

En efecto, la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, como hasta ahora se ha visto, constituye uno de los subsistemas de la GRH, válido, aplicable y viable en cualquier organización y momento.

A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

En torno al concepto de capacitación giran muchas definiciones.

La Enciclopedia Británica<sup>2</sup> define la "Capacitación" como la acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo. Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del trabajador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objetivo de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/carso/carso.shtml>

Además de esta definición otros autores definen la capacitación atendiendo a determinados objetivos, tal es el caso de:

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

(Blake, O., 1997) "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas... Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

(Gore, E., 1998) "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades"

(Bohlander, G. y otros; 1999) "El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo."

(Davis, K. y otros; 1992) "Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual."

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

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los



usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos, y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Como regularidad dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar determinadas potencialidades humanas tales como: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación y actitud de mejora continua, lo cual es un elemento que influye extraordinariamente en el logro de esta cualidad organizativa.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera efectiva. El acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

A fin de cuentas la capacitación constituye un factor importante para que cada trabajador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado. Es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

En la literatura e investigaciones sobre el tema, nos encontramos dos conceptos que aunque refieren una relación mutua, expresan a su vez elementos distintivos. Para establecer las diferencias que entre ambos existe, asumimos la definición expresada en la norma cubana <sup>3</sup> en los términos siguientes:

Capacitación: Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con

---

<sup>3</sup> Ver Norma Cubana 3000: 2007

calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Desarrollo: Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador. Su intencionalidad radica en proporcionar a este los conocimientos y habilidades necesarios que le permitan entre otros objetivos: **desempeñarse eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, etc.**

Tanto la capacitación como el desarrollo, constituyen acciones claves continuas dirigidas al cambio positivo de los recursos humanos, tanto en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que debe contribuir al mantenimiento del liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas trabajadoras dentro de una organización.

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención"<sup>4</sup>.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida labora o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

---

<sup>4</sup> Druker, P. F. (1973): Management. New York. Ed. John Wiley

La capacitación cuenta con objetivos<sup>5</sup> muy claros, entre los cuales se puede mencionar:

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

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el trabajador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto de trabajo, y/o la

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>

organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Las formas más utilizadas por su formalidad son :

**Capacitación Informal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un trabajador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un trabajador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

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

### **Fases del proceso de capacitación**

Las principales fases en que se desarrolla un proceso de capacitación al recurso humano son: Detectar las necesidades de capacitación, Identificar los recursos para

la capacitación, Diseño del plan para la capacitación, Ejecución de programas de capacitación, la valoración y control a partir de la evaluación del desempeño y dar seguimiento para conocer el impacto de la capacitación.

### **1.3. La Capacitación en la Legislación Laboral Cubana.**

La política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realicen en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones por lo que resulta imprescindible mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

En nuestro país se llevan a cabo una serie de transformaciones en las entidades laborales con vistas a mejorar los niveles de productividad y de eficiencia siendo de hecho la tarea más trascendental por la importancia que tiene para la creación de más riquezas con los mismos recursos a su disposición. Esto se puede lograr sin costo alguno si se mejora la organización de la producción y los servicios, la utilización del fondo de tiempo laboral y el aprovechamiento de la jornada, mediante los estudios de trabajo, la normación técnica y el reforzamiento del orden y la disciplina en los centros.

El futuro depende del conocimiento por lo que la capacitación debe estimular la formación continua del trabajador, teniendo presentes sus posibilidades y voluntad, con independencia del puesto de trabajo que ocupe, a fin de convertir a nuestras entidades en organizaciones de aprendizaje permanente.

Nuestro Comandante en Jefe expresó durante una de sus comparecencias:

“...Tenemos que dignificar el trabajo, preparando a la gente... se pagará lo que haya que pagar, pero vamos a exigir conocimientos, calificación, estudios...”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fidel Castro. Mesa Redonda y Noticiero Nacional 28 de Marzo 2005

La legislación laboral cubana establece que la capacitación es una de las principales inversiones que se realiza en una entidad, porque su impacto es hacia el futuro, este enfoque de capacitación no se limita a la concepción tradicional de la incorporación de los trabajadores a cursos de superación sino que en cada entidad se debe lograr que cada trabajador, según sus posibilidades y voluntariedad se supere.

Cuando en la entidad se logra un alto desempeño del capital humano, con la utilización del proceso de capacitación la eficiencia y la calidad de la producción y los servicios obtenemos riquezas.

En tal sentido queda bien esclarecido que la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales debe tener un enfoque de sistema y debe verse dentro de los procesos de producción o servicios que constituyen la razón de ser de estas. Forman parte de cada fase o etapa de esos procesos, y sus enfoques y objetivos a corto y mediano plazo tienen que estar totalmente relacionados con las proyecciones, objetivos y resultados económicos y de calidad que propone alcanzar cada entidad.

De esta forma queda indicado que todas las entidades tienen que tener definidos de forma explícita en políticas, procedimientos, programas de trabajo y planes de capacitación los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que para un periodo determinado se propone lograr en materia de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos.

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:<sup>7</sup>

a) es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;

---

<sup>7</sup> Ver Resolución No 29 del MTSS/2006

- b) el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- c) es una inversión y no un costo;
- d) debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- e) se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- f) incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- g) está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- h) se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

### **La dirección del proceso de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales.**

El director de la entidad es el máximo responsable de que se ejecute la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad laboral.

La máxima dirección de la entidad laboral para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos debe<sup>8</sup>:

- a) organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad;

---

<sup>8</sup> Ver Revista No 11 del MTSS/ 2005, Gaceta Laboral.

- b) discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados;
- c) elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas;
- d) organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas;
- e) asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran; propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

### **Control de los Recursos Humanos de la entidad**

El área de recursos humanos de cada entidad debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos que le permite a la dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y en que se controla, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente:

- ✓ nombres y apellidos;
- ✓ nivel educacional;
- ✓ cargo u ocupación actual;
- ✓ categoría ocupacional;
- ✓ especialidad de graduación;
- ✓ área de trabajo;
- ✓ fecha de inicio de la relación laboral en la entidad;
- ✓ otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado; y
- ✓ capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.

Estamos inmersos en un ambiente de cambio donde el dinamismo de nuestro entorno a escala mundial nos plantea retos, exigencias y oportunidades variadas, nos demanda nuevas y renovadas habilidades, destrezas y actitudes para enfrentar



el ritmo de la modernidad en la que la innovación y la adaptación al cambio ya no es una opción o un privilegio de algunos, sino que constituye cuestión de interés común y de supervivencia en el escenario de competencia internacional.

Las resoluciones emitidas por el MTSS contribuyen al cumplimiento eficiente de las actividades de la organización. Se analizan las necesidades de capacitación de cada trabajador así como el principio de la idoneidad demostrada.

Mediante este principio 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, siendo el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes<sup>9</sup>:

1. realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;
2. cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad y;
3. calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Además de los requisitos generales que aparecen en este Reglamento, se pueden establecer otros previamente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a propuesta de los organismos y sindicatos nacionales correspondientes.

### **Acuerdos del XVIII Congreso de la CTC.**

El XVIII congreso obrero se distinguió por puntualizar en un grupo de elementos que abordan el tema de la superación de los trabajadores. Las indicaciones contenidas

---

<sup>9</sup> Ver Resolución No 8 del MTSS/ 2005

en dichos acuerdos, concretamente en los resuelvos 2 y 3 de la Resolución sobre la Capacitación Técnica y la Superación Profesional de los trabajadores, referidos respectivamente a la superación de los trabajadores que no tienen noveno grado, involucran a todas las entidades del país. En tal sentido se dispuso:

1. Llevar a cabo en cada colectivo laboral, un diagnóstico para determinar las personas aptas para el estudio que poseen menos del noveno grado y su incorporación a las aulas de EOC y SOC según corresponda.
2. Realizar un diagnóstico de las necesidades reales que presentan los trabajadores de las entidades subordinadas y adopten las medidas organizativas necesarias, en coordinación con la dirección sindical respectiva y con los dispositivos de las Direcciones Municipales de Educación.
3. Elaborar el plan de capacitación del año de cada entidad sobre la base de las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, para lograr que obtengan desempeños laborales más efectivos y de mayor calidad en sus resultados.

De este último escaque se deriva la necesidad de incluir en la valoración de las necesidades de aprendizaje a aquellos trabajadores con posibilidades para incorporarse a los estudios medios superiores o específicamente superiores, los cuales abundan en alguna medida en las plantillas de los centros laborales.

### ***Resolución No. 28 del MTSS, emitida en el año 2006***

Como se plantea en la Resolución No. 28/2006 del MTSS; la dirección del gobierno decidió incrementar el nivel de los salarios adecuándolos a las características actuales y perspectivas de la economía, la calificación, titulación y conocimientos requeridos. En función de esto los calificadores de ocupaciones o cargos implementados contienen un enfoque de perfil amplio, que exige de un proceso de implementación que no solo constituye una vía para informar a los trabajadores sino que, además, establece un compromiso de estos con la entidad por alcanzar todos los requisitos exigidos.

En tal sentido se establece que; la política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones. Para garantizar dicho propósito resulta imprescindible mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Como se asegura en dicha resolución, al logro de los avances en la eficiencia y eficacia de la producción y los servicios que se prestan en nuestra sociedad, contribuirá la implantación en los centros de trabajo de los calificadores de perfil amplio, la extensión del principio de idoneidad demostrada y las medidas de capacitación consecuentes, lo cual pone en evidencia una vez más la importancia de los procesos de capacitación.

Dicha resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de perfil amplio, extender la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada, pero también persigue establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.

En torno al problema que es objeto de investigación: la capacitación, se resalta la obligatoriedad de precisar las necesidades de capacitación de cada trabajador y elaborar en función de estas, un plan individual donde han de precisarse:

- a) acciones a desarrollar,
- b) modos de formación a utilizar,
- c) tiempos en que se va a ejecutar cada acción,
- d) responsables de su ejecución.

En virtud de estas acciones se indican otras acciones todas; sobre la base del cumplimiento estricto de la capacitación como vía, para adquirir en el tiempo

comprometido los requisitos exigidos por el cargo. Su cumplimiento decide si el trabajador posee o no la idoneidad para desempeñarse en el cargo.

En otras palabras la Capacitación adquiere un papel y una importancia indiscutible en la adquisición de los requerimientos de conocimientos exigidos en lo adelante, a cada trabajador según cada puesto de trabajo. En la actualidad, la generalización del principio de la idoneidad demostrada le infiere por tanto a dichos procesos, un protagonismo nunca antes exigido.

### ***Resolución No. 29 del MTSS, emitida en el año 2006***

El proceso de Capacitación que se lleva a cabo en las empresas cubanas está basado fundamentalmente en el Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos (Resolución 29 del MTSS)

En la resolución se plantea que los jefes y especialistas dedicados a la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos deben tener los conocimientos y habilidades que les permita planificar, organizar, ejecutar y controlar este proceso y además conocer y dominar<sup>10</sup>:

- La misión y visión de la entidad;
- Los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo;
- La estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas;
- Principales indicadores técnicos y económicos que caracterizan el trabajo, así como su comportamiento;
- El proceso productivo o de servicio que se desarrolla;
- Los objetivos del trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos; y
- los principales problemas técnicos y de servicios que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.

---

<sup>10</sup> Ver Resolución No 29 del MTSS/ 2006.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad laboral para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Para su realización se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales.

Los máximos responsables de la elaboración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación son los jefes inmediatos de cada área. El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, se resumen en un documento donde se reflejen:

- a) las necesidades de capacitación para cada trabajador;
- b) las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades;
- c) quien o quienes participan en cada acción;
- d) fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración;
- e) lugar donde se proponen desarrollarlas.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Anualmente tiene una primera etapa, en los primeros 6 meses del año en curso, con el objetivo de poder

planificar y organizar las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad en el próximo año.

Cada una de las entidades, en correspondencia con sus objetivos globales y específicos y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y para ello elaboran y aprueban, en el último trimestre del año en curso, el plan de capacitación y desarrollo para el próximo año. Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente<sup>11</sup>:

- a) Tipo de acción de capacitación a realizar;
- b) modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;
- c) fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- d) cantidad de participantes.

Entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales están los siguientes:

- a) adiestramiento a recién graduados;
- b) cursos de habilitación;
- c) cursos de perfeccionamiento o promoción;
- d) entrenamiento en el puesto de trabajo;
- e) cursos de postgrado;
- f) diplomados; y
- g) maestrías.

En los casos de entidades que por las características propias de la actividad que realizan necesitan desarrollar cursos para la formación y el desarrollo de los recursos humanos, que por exigencias específicas se clasifiquen con un modo de formación

---

<sup>11</sup> Ver Resolución No 29 del MTSS/ 2006.

no incluido en el presente reglamento, se especificará el mismo, con la denominación oficial que tiene, en el plan de capacitación elaborado y aprobado para la entidad.

Los postgrados, diplomados y maestrías son modos de formación regulados por el Ministerio de Educación Superior y debe planificarse y asegurar la participación en ellos de los trabajadores que lo necesiten, cumpliendo las disposiciones establecidas al respecto.

Los trabajadores que sus necesidades de capacitación están relacionadas con alcanzar el nivel educacional de 9no grado, 12no grado, Técnico Medio o Nivel Superior, se incorporan a los sistemas que tienen establecidos los ministerios de Educación y Educación Superior para estas enseñanzas. La dirección de las entidades, de forma casuística, conceden a estos trabajadores, las facilidades necesarias para su incorporación a las actividades docentes comprendidas en los respectivos planes de estudio, de conformidad con las disposiciones vigentes.

La dirección de la entidad laboral gestiona y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes<sup>12</sup>:

- adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;
- formar trabajadores para ocupar plazas vacantes; formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;
- superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal , según la idoneidad;

---

<sup>12</sup> Ver Resolución No 29 del MTSS/ 2006.

- elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo; formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo;
- asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas;
- asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;
- dominar las tecnologías de la Informática; y
- conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Seguridad y Salud del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa.

Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad laboral, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- el cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;
- la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;
- el aseguramiento material, humano y financiero;
- la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y
- las principales dificultades y medidas para resolverlas.

La evaluación a que se refiere lo anterior, se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de estas, auxiliados por la de recursos humanos, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de entidad y la presenta al Consejo de Dirección.

Todo lo anterior expuesto posee una importancia relevante, a través de la realización del capítulo se abordó una serie de aspectos conceptuales y metodológicos que sirven de base para el estudio del proceso de capacitación en la empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre.



## **CAPITULO 2**

**Diagnóstico para el análisis de la problemática de la  
Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en la  
Empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre**

## **CAPITULO 2**

### **Diagnóstico para el análisis de la problemática de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre**

#### **2.1 Caracterización de la empresa y dentro de ella todo lo relativo a la estructura.**

La Empresa mecánica “Sergio Israel Echevarría” reconocida bajo las siglas MAQUIMOTOR, ubicada en el municipio 10 de Octubre; Provincia Ciudad de la Habana, es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se dedica a la prestación de servicios tales como: reparación de Máquinas herramienta, enrollado de motores, reparación de máquinas eléctricas y electrógenas, reparación de equipos médicos y servicios de maquinado.

Esta empresa fue creada fue creada por Resolución 12 de fecha 18 de Enero de 1996, dictada por el Ministro de la Industria Sidero Mecánica y el Reciclaje , contando en estos momentos con un total de 59 trabajadores.

Como parte del perfeccionamiento empresarial que ya se viene aplicando desde el año 2006, y a medida con lo que venia sucediendo, la empresa cambio su estructura organizativa quedando conformada por tres Direcciones funcionales: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Ingeniería y Dirección de Contabilidad y Finanzas, así como cinco Unidades Empresariales de Base (UEB) que son: División de Máquinas Herramientas, División de Motores, División de Equipos Médicos, División de Ventas y Mercadotecnia y Unidad de Servicios Generales. (Anexo 1)

A continuación se ofrece una breve explicación en cuanto a la estructura organizativa de la empresa:

**Director General:** Es el encargado de aprobar la estrategia de toda la organización; aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las

esferas de la empresa; administra los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo; promueve y aprueba los planes de capacitación gerenciales de los cuadros y trabajadores.

**Director de Recursos Humanos:** Es el encargado de organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y los cuadros a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje; decide el ingreso de trabajadores al empleo, su permanencia y promoción.

**Director de Ingeniería:** Supervisa y realiza auditorias internas al sistema de gestión de la calidad; asesora y orienta a las divisiones en la elaboración de la documentación técnica y tecnológica; atiende y controla centralmente el mantenimiento energético.

**Director de Contabilidad y Finanzas:** Se encarga de organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa y las divisiones; responde y evalúa los resultados económicos y financieros de la empresa y las divisiones que ocupa; emite mensualmente los estados y balances establecidos.

**División de Máquinas Herramientas:** Realiza la reparación, montaje, mantenimiento y puesta en marcha de máquinas herramientas y rectificadores; servicios de asistencia técnica especializada.

**División de Motores:** Reparación, enrollado y mantenimiento de motores eléctricos, platos magnéticos, bobinas eléctricas y plantas de soldar; servicios de asistencia técnica especializada.

**División de Equipos Médicos:** Realiza la remanufacturación de sillones dentales, mesas quirúrgicas, lámparas médicas, amalgamadores; servicios postventa.

**División de Ventas y Mercadotecnia:** Encargada de planificar, asesorar y supervisar los negocios contratados hasta la culminación de las ventas; además realizará la compra de abastecimiento necesarios para ejecutar cada negocio de forma centralizada.

**Unidad de Servicios Generales:** Planifica y ejecuta los servicios de mantenimiento generales de la empresa; garantiza el abastecimiento de los alimentos, así como los insumos necesarios para realizar sus servicios; controla y utiliza de manera eficiente los portadores energéticos.

En la actualidad la empresa cuenta con un amplio objeto social descrito con las siguientes actividades:

**Objeto social de la empresa.**

- ❖ Efectuar la reparación y mantenimiento de maquinas herramientas, grupos electrógenos, equipos de CO2, médicos e industriales y otras producciones y servicios metalmecánicos.
- ❖ Llevar a cabo la adquisición, reparación y comercialización mayorista de maquinas herramientas y motores.
- ❖ Prestar servicios técnicos asociados.
- ❖ Realizar la reparación y mantenimiento de equipos médicos.
- ❖ Efectuar la reparación y mantenimiento de equipos industriales.
- ❖ Esta en proceso sobre el alcance de ambas monedas.

Actualmente su misión consiste en.

➤ **MISION**

**MAQUIMOTOR** con vasta experiencia en máquinas herramientas, equipos médicos e industriales y en la prestación de servicios a la industria metalmecánica e instituciones de la salud, es la solución oportuna que usted busca para mantener su equipamiento en condiciones óptimas de explotación.

Los éxitos cosechados desde su fundación, le permiten en cada nueva etapa plantearse metas cada vez mas osadas. El propósito de lograr existencia en los servicios y procesos que se desarrolla. De hay su visión es:

## **VISION**

**MAQUIMOTOR** empresa certificada por las normas ISO, es por excelencia la solución con proyectos integrales de la industria y de la red hospitalaria nacional y de los países de Latinoamérica y el Caribe

Proponerse metas y alcanzarlas, significa evaluar constantemente los resultados en cada proceso, los métodos y estilos de dirección utilizados etc. La empresa está enfrascada en mejorar los métodos de dirección que utiliza y llevarlos a niveles superiores. En tal sentido y con el propósito de consolidar una cultura organizacional más coherente y efectiva, trabaja en la incorporación de los valores compartidos al lenguaje y comportamiento diario de los miembros de la organización. La definición de dichos valores queda expresada a continuación:

## **.VALORES COMPARTIDOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

- ✓ **SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO:** Con nuestra Empresa, Nuestro Grupo GMG, Ministerio SIME y Nuestro país y el entorno.
- ✓ **PALABRA EMPEÑADA.** El cumplimiento de acuerdos, tareas y contratos es nuestra principal Variable de Éxito.
- ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL**
  1. Alta sensibilidad e impacto social de nuestro trabajo que se revierte directamente en la prestación de servicios de salud a la población.
  2. Responsabilidad y compromiso con el entorno, las organizaciones políticas y de masas, La población y el resto de las instituciones del territorio donde estamos enclavados.
- ✓ **MEJORA CONTINUA Y SUPERACION:** Nuestras metas siempre son superiores, de más alto impacto, lo que requiere mayor preparación y conocimiento.

- ✓ **INICIATIVA, CREATIVIDAD:** Actitud emprendedora como estilo de solución de problemas y alcance de los principales objetivos.
- ✓ **AMISTAD y SOLIDARIDAD:** Relaciones personales y aptitudes que moderan la convivencia dentro de la Organización y del sector, que resultan determinantes en el desarrollo armónico de los equipos de trabajo.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** El principal resultado es el colectivo, si alguien o algún área está mal todos lo estamos y también la organización.
- ✓ **TRADICION FAMILIAR y la FAMILIA:** Lo más Importante, Nuestra mayor realización.

#### **. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO**

**Capital Humano:** Desarrollar y fomentar una SINERGIA entre los resultados de la organización y la calidad de vida personal y profesional en los obreros con una cultura donde perduren los valores de la organización.

**Oficio y Flexibilidad:** Necesitamos aprovechar las habilidades y conocimientos de los obreros para dar respuesta oportuna en el mercado ya que nuestra tecnología es simple y de fácil adecuación, según las necesidades.

**Estructura dinámica y flexible:** Adecuar permanentemente la estructura a procesos, tecnología y objeto empresarial (estrategia empresarial) a fin de garantizar una respuesta ágil.

**Logística:** Lograr una eficacia del proceso de aseguramiento material, almacenamiento y transportación es primera línea de combate para cumplir con nuestras metas.

**Alianzas:** Potenciar y fomentar soluciones más integrales a través de alianzas con proveedores y empresas tanto nacionales como extranjeras.

**Competitividad y Eficiencia de los costos:** Ejecutar producciones y servicios con un impacto económico en los clientes que represente valores significativos de ahorro por concepto de (sustitución de importaciones, recuperación y repotenciación de productos e instalaciones).

**Calidad:** Lograr que todos nuestros productos y servicios se encuentren Aval y/o Certificación por la ISO 9001: 2000.

**Ética:** Respeto por la palabra empeñada, Por Nuestros Clientes y sus expectativas.

**Sinergia:** Causada por el trabajo estable de nuestro grupo en el Exterior y el aumento constante de la demanda de prestación de servicios que indican y obligan a realizar las transformaciones necesarias para satisfacer con eficiencia y eficacia esas expectativas.

Después de haber realizado una búsqueda profunda, apoyada en la documentación de la empresa se llegó a la conclusión que la misma tiene clasificado aspectos esenciales, los cuales se agrupan en las siguientes variables de la matriz DAFO que reflejan la situación actual de los Recursos Humanos.

| Principales Fortalezas                         | Principales Debilidades   |
|--|---|
| Dirección joven y emprendedora.                | Logística de abastecimiento inapropiado, excesivos imprevistos. |
| Cultura de trabajo abierta para los servicios. | Carencia de una certificación o aval de la calidad.             |

| Principales Oportunidades                  | Principales Amenazas                             |
|--|--|
| Reparaciones de instituciones de la salud. | Importación de equipos médicos.                  |
| Política de sustitución de importaciones.  | Débil y lento proceso inversionista tecnológico. |
| Carente competencia de la Máq. Hta.        |  |

Esta empresa utiliza la estrategia de ofensiva y de crecimiento.

A continuación se hace referencia a los principales **Objetivos Estratégicos**:

1. Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los indicadores económicos de la empresa previstos garantizando la liquidez que se requiere para el desarrollo de sus funciones.
2. Mantener y mejorar la imagen corporativa en correspondencia con la estrategia de la organización.
3. Incrementar la participación en el mercado nacional y externo adquiriendo nuevos clientes y manteniendo la prioridad de los compromisos actuales y con los Programas Priorizados de la Revolución.
4. Implementar una estrategia de logística que permita alcanzar mayor eficiencia y oportunidad en las compras que garantice la continuidad de los procesos.
5. Implementar una estrategia de diversificación de productos y servicios que nos incorpore con más fuerza en la sustitución de importaciones, en alianzas



estratégicas con proveedores tanto nacionales como extranjeros y permita realizar las mejoras e inversiones tecnológicas necesarias para elevar nuestra capacidad y soluciones integrales a nuestros clientes.

6. Garantizar una base informática y de comunicaciones que garantice mayor eficacia en nuestros procesos oportunamente.
7. Avalar y Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000.
8. Sostener un efectivo progreso del capital humano fortaleciendo su formación y desarrollo; así como la cultura de colectivos y equipos de trabajo de alto rendimiento; capaces de actuar con creatividad y que los resultados alcanzados por la organización redunden (obren) directamente en la mejora de la calidad de vida tanto personal como profesional de nuestros Trabajadores para lograr obreros cada vez más identificados y comprometidos.
9. Mejorar continuamente el control interno fortaleciendo la actividad de supervisión y monitoreo hasta ofrecer garantías razonables de control a la empresa.

#### **Los Recursos Humanos en la Empresa Maquimotor del municipio 10 de Octubre.**

El departamento de Recursos Humanos de esta entidad se propone los siguientes objetivos de trabajo para este año 2009 los siguientes:

Fomentar un efectivo desarrollo del capital humano fortaleciendo las funciones de Reclutamiento, Formación y Desarrollo; así como la cultura de colectivos, equipos profesionales de alto rendimiento; capaces de actuar comprometidos

- Fomentar y mejorar de forma integral las condiciones de trabajo a niveles posibles y adecuados.

- Fortalecer la evaluación del desempeño de los trabajadores como vía principal en el análisis de los niveles de eficiencia y efectividad global de la entidad.
- Fortalecer el equipo de dirección de la entidad manteniendo un sistemático trabajo en la selección, capacitación y adiestramiento de los cuadros, sustitutos y reservas.
- Desarrollar un programa de capacitación en función de las necesidades de aprendizaje predeterminadas en la organización.
- Cumplir con los indicadores de Trabajo y Salario (Valor Agregado, Productividad, Salario Medio, Ingreso Monetario por peso de Valor Agregado, Utilidades, etc.) en la aplicación de los sistemas de pagos y estimulación.
- Ajustar en expediente de Perfeccionamiento de acuerdo con los cambios estructurales y funcionales sucedidos a la organización así como concluir la incorporación de los subsistemas Gestión Ambiental e Innovación.

## **2.2 El sistema de Capacitación y Desarrollo en la Empresa Maquimotor**

En la empresa Maquimotor se trabaja en la Gestión de los Recursos Humanos, con el objetivo de emplear dichos recursos de forma más coherente, y ajustados a la complejidad de la organización. Esto permitirá preparar a la organización para enfrentar los nuevos retos.

A través de otros métodos, como entrevistas, cuestionarios con los propios trabajadores y directivos de las diferentes áreas de trabajo donde se concentran dichos empleados, se comprobó que son organizadas acciones de capacitación, pero con una frecuencia algo limitada. Por lo general dan respuesta a algunas necesidades pero no a todas

El trabajo investigativo estuvo encaminado a comprobar el estado actual de los planes de capacitación y desarrollo, para ello se realizó el diagnóstico apoyados en técnicas como: entrevistas, encuestas, consultas a expertos, a una muestra de trabajadores, dirigentes y revisión documental, las cuales se anexan como parte integrante del documento (Anexo 2,3 y 4)

Los datos que aparecen en la tabla que a continuación comentamos, permiten observar las características esenciales asociadas a parámetros de edad, sexo, nivel educacional, los que nos serán útiles para poder hacer propuestas sobre bases objetivas.

En la tabla de Distribución de Trabajadores por Edades y Categoría Ocupacional se observa que el centro dispone de 59 trabajadores. De su análisis concluimos que la mayor cantidad de trabajadores son técnicos, con un total de 28, seguido de los servicios con 12 personas, obreros con 11 y dirigentes con 8. (Ver tabla 1 y gráfico 1), no se cuenta con personal administrativo.

Al analizar la categoría ocupacional por edades de los trabajadores, nos dimos cuenta que 34 trabajadores se encuentran entre 40 años y más, lo que representa el 57.6 % del total de trabajadores, y existen 25 trabajadores entre la edad de 29 a 39 años, significando el 42.4% de los trabajadores de la plantilla. Aunque la mayor parte de los trabajadores se concentran en el rango de edad mayor de 40 años, es significativa la cantidad de trabajadores menores de 40 años. (Ver gráfico 2)

Por lo general, mediante su capacitación se contribuye al mejor desempeño en sus puestos de trabajo con lo cual contribuiría al establecimiento más efectivo del principio de idoneidad demostrada. Pero en particular, al establecer el sistema de acciones de capacitación para este 42.4% se forman para el futuro, para que su labor sea igual o mucho mejor que hasta el momento. De esta manera preparándolos para el fortalecimiento del prestigio de la empresa, a la vez que se eleva la competitividad de los empleados.

En la tabla de Distribución de Trabajadores por Edades y según Nivel Educacional se observa que solo 15 trabajadores son graduados de Educación Superior representando el 25.4%, y la mayor parte del personal está entre 12 grado (Técnico Medio) y Educación primaria representando el 74.6% de los trabajadores (Ver tabla No 2). Esto demuestra la necesidad de capacitación de este personal para lograr que el mismo sea más eficiente y eficaz en sus puestos de trabajo.

Para las encuestas se tomaron como muestras el 69.5% de la fuerza de trabajo, en las mismas intervinieron todas las categorías ocupacionales. El 40.7% de los encuestados era del sexo femenino, el resto era masculino, de este colectivo 10 contaban con nivel superior y el resto medio superior.

**Del análisis de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:**

- Un 32.2% consideran que el plan no tiene la periodicidad que desean.
- El 8.5% refiere que no se analizan las necesidades de aprendizaje.
- El 69,5% considera que los cursos impartidos, están en correspondencia con su necesidad de capacitación (Total de trabajadores encuestados).
- El 50.8 % le gustaría matricular en una de las especialidades universitarias.
- El 49.2% plantea que su mayor propósito es alcanzar la integralidad.
- El 49.2% plantea que no ha pasado ningún curso planificado por su trabajo.
- El 33.9% refiere que no se cumplen sus expectativas con respecto a los temas impartidos por ser mucha teoría y poca práctica.
- El 49.2% plantea que se ha capacitado por programación de su jefe y el 20.3% por plan de necesidad.
- Considera el 64.4% plantea que sus jefes son preocupados por su capacitación.

- El 69.5% plantea que no se mide el impacto de la capacitación (Total de trabajadores).
- El 64.4% plantea que ser universitario le proporciona ventajas a su trabajo.
- El 42.4% refiere que con la preparación recibida están suficientemente preparados para enfrentar los retos de la organización.
- El 66.1% puede llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- El 69.5% manifiesta que las acciones de capacitación que necesitan es en la especialidad donde es desempeñan.

A partir de otra de las técnicas empleadas (Guía para la entrevista a los directivos) llegamos a las conclusiones siguientes:

- Para elaborar los planes de capacitación y desarrollo de cada trabajador se tienen en cuenta las necesidades de cada trabajador pero no en cuanto a competencia del puesto, proceso a que esta vinculado y a las de la organización.
- Se le da participación a través de la entrevista que se realiza para este fin.
- Los resultados de la evaluación del desempeño se tienen en cuenta haciendo un análisis de los objetivos alcanzados por el trabajador para lograr el cumplimiento de sus planes de trabajo.
- Se prioriza la necesidad de cada cual sea cual sea su ocupación.
- Prioritariamente se envía a aprender lo que se necesita para el desarrollo del trabajo.
- En el convenio colectivo está contemplado el plan de capacitación.
- La mayoría no conoce el presupuesto asignado para el plan.

Según lo antes expuesto y al integrarse toda la información disponible se verificó una gama de necesidades demasiado heterogéneas, ubicándose tanto por áreas de trabajo, segmento de trabajadores, a la vez que detectamos las deficiencias siguientes:

**Resumen de deficiencias detectadas:**

1. Inefectividad de los planes de capacitación por las causas siguientes:
  - No existe variedad en los cursos de capacitación.
  - No se evalúan los resultados de la capacitación (impacto).
2. No se han determinado las competencias laborales en los puestos de trabajo.
3. Aunque el presupuesto para la capacitación está asignado, no se cuenta con la liquidez permanente para enfrentar el pago a las necesidades de capacitación.

En función de resolver esta situación y contribuir a la organización de una estrategia que permita organizar la capacitación de los trabajadores, se proponen en el próximo capítulo un programa de acciones que desde la base del diagnóstico contribuya a dicha solución.

## **CAPITULO 3**

**Propuesta de un sistema para mejorar el proceso de  
Capacitación y Desarrollo en la Empresa Maquimotor.**

## **CAPITULO 3**

### **Propuesta de un sistema para mejorar el proceso de Capacitación y Desarrollo en la Empresa Maquimotor.**

#### **3.1. Propuesta de un sistema de acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo para los trabajadores de la empresa.**

Conociendo las insuficiencias descritas en el anterior capítulo en torno al diagnóstico para la determinación de necesidades de aprendizaje y la efectividad de la capacitación del personal de la empresa Maquimotor, se proponen un sistema de acciones que persigue impulsar la preparación de dicho segmento para el cumplimiento eficaz de la misión de la organización. La propuesta que se hace se fundamenta en las siguientes acciones:

##### **1. La Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) se realice sobre la base de criterios múltiples (Trabajador, directivos, colectivos, resultados de la evaluación del desempeño etc.).**

El elemento sustancial para la elaboración de los planes de capacitación lo constituye evidentemente la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje. El DNA indica aquellos aspectos en los cuales se debe capacitar al trabajador. Sin embargo, no siempre se realiza de la forma más objetiva posible, pues en ocasiones ha primado el criterio del jefe inmediato superior del trabajador, mientras que en otro ha sido evidente el criterio exclusivo de este último. El formalismo o la unilateralidad es el principal enemigo para su correcta ejecución. En este sentido se gana mucho en objetividad cuando otros factores como los mencionados anteriormente, aportan criterios. Los resultados de la evaluación del desempeño pueden enriquecer mucho este proceso.

Cuando hay uniformidad de procedimientos para la Determinación de las Necesidades del Aprendizaje el procesamiento de la información y por tanto la elaboración de los planes de capacitación son más efectivos.



## **2. Sistematizar la evaluación del desempeño**

La evaluación con carácter sistemático y objetivo del desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo, es el instrumento más efectivo para evaluar las necesidades de capacitación.

La tendencia más generalizada en cuanto a la capacitación ha sido precisamente centrar los esfuerzos en el diseño y ejecución de los planes y las acciones de Capacitación. En nuestra opinión lo más importante recae sobre el impacto o efecto que esa capacitación produce en la formación del trabajador y sobre todo en su desempeño, en su aporte al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto si se carece de ese instrumento o sencillamente no se sistematiza y ordena su aplicación, de nada sirve desgastarse en elaborar planes de capacitación.

## **3. Garantizar que el Proceso de Capacitación responda a las funciones ó competencias de los puestos.**

En principio, no tiene sentido, capacitar a un trabajador para algo que no esté en función de los objetivos del puesto de trabajo que desempeña. Esto en primer orden, permite la aplicación exitosa de los conocimientos adquiridos mediante la capacitación en la solución de los problemas en el puesto de trabajo.

## **4. Diseñar metodología para la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) a todos los trabajadores.**

El plan de capacitación es único, pero debe responder a tres objetivos específicos o categorías: Individual, del puesto de trabajo y de la organización, Cada uno de estos objetivos responden a necesidades en el mismo orden, explicadas a continuación.

**Detección de las Necesidades del Individuo; objetivo Individual:** Consiste en recopilar las expectativas de cada individuo, es decir, hacer que cada trabajador, grupo o departamento, exprese por sí mismo las áreas del conocimientos, que le

parecen útiles o interesantes para su mejor desempeño profesional, en forma de temas, cursos, etc.

Para conocer estas expectativas o deseos es necesario consultar a cada trabajador individualmente.

**Detección de las Necesidades del Puesto de Trabajo; objetivos del puesto de trabajo:** Las necesidades del puesto se expresan en lo que le falta al trabajador para dominar su puesto de trabajo. Por lo tanto dicha necesidad es la diferencia que existe entre el nivel requerido para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo y el nivel que posee la persona que lo ocupa.

En este caso es el jefe quien debe detectar estas necesidades o dificultades, manejando el proceso con mucho tacto.

Pueden ser:

Necesidad de formación técnica: Conocimiento de producto, técnicas de venta, procesos administrativos...

Necesidad de mejora del comportamiento: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales...

**Detección de las Necesidades de la Organización; objetivos de la organización:**

La determinación de las necesidades de capacitación del trabajador desde la óptica de la organización vienen a expresar, aquellas habilidades de las que carece dicho trabajador, para cumplir con eficacia la misión de la organización desde la perspectiva actual y a largo plazo. Por lo general estas necesidades están reflejadas en la visión que tiene la propia empresa para un momento futuro determinado (estado deseado), y se expresan en los planes de proyectos que la propia empresa tiene organizados o que en proporción a los retos que enfrenta para mantener su competitividad, elabora estratégicamente.

El plan de capacitación quedará conformado con la interacción de los tres objetivos específicos, en función de lograr la adecuación de las expectativas del individuo, las necesidades del puesto de trabajo y las necesidades de la empresa.

## **5. Establecer vías o formas para Evaluar el Impacto de la Capacitación.**

Un elemento importante para evaluar la capacitación es el criterio del trabajador. Se propone como vía la realización de entrevistas, encuestas o evaluaciones de los resultados de la acción formativa, tanto durante como después de concluida la acción de capacitación, a trabajadores y jefes inmediatos superiores, de lo cual debe encargarse la Dirección de Recursos Humanos.

Para evaluar el impacto de la capacitación la organización debe orientarse en cuatro direcciones fundamentales, según aparece en la NC 3002:

- ✓ 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 que medida se han cumplido los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en periodos intermedios y al finalizar la acción.
- ✓ Evaluación de la transferencia: Se realiza para evaluar como 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.

Sugerimos que para evaluar el impacto de la capacitación sean consideradas estas cuatro direcciones cada vez que concluyan acciones de capacitación.

## **6. Determinar las Competencias Laborales.**

La alta dirección debe designar y constituir un comité de competencias en la organización con el fin de identificar y proponer, las competencias claves o distintivas de la organización. Por la importancia que tienen las competencias laborales para poder certificar las normas 3000.

Las acciones que se han propuesto en la elaboración de esta investigación están dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, y tienen como responsables para su ejecución a los jefes inmediatos en asesoría con los responsables de la dirección de Recursos Humanos que deben cumplirse en un plazo de 6 meses a un año, previendo todas las dificultades que se puedan presentar.

Las acciones propuestas relacionan una serie de ventajas, las cuales aparecen a continuación:

- ✓ Carácter altamente motivante, ya que cada sujeto se siente escuchado y atendido en aquellos aspectos que a ellos le interesan.
- ✓ Alto grado de operatividad y mejora en el desempeño de las funciones profesionales de los miembros de la empresa.
- ✓ Da al plan general de capacitación gran consistencia y configuración a medio o largo plazo.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado nos permite asegurar que capacitar y desarrollar al trabajador es imprescindible para lograr eficiencia y eficacia en nuestras organizaciones, su realización depende del desarrollo de sus potenciales y del desarrollo de su integralidad personal, política, social y cultural. La capacitación y desarrollo es una vía importante en el proceso de esta realización, para hacerlo más útil a si mismo, a la entidad y a la sociedad.

Concluida la investigación se arribó a una serie de conclusiones. Se fundamentan sobre la base del propio contenido de la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos en su inicio. Además nos basamos en los resultados obtenidos producto de las entrevistas y observación realizada, así como la experiencia y conocimiento que tenemos como objeto de estudio.

Las principales conclusiones a las que arribamos son:

- La investigación demostró que el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos tiene una importancia significativa dentro del comportamiento de la entidad ya que a través de él se planifica, organiza, ejecuta y controla todas las acciones que tienen que ver con dichos recursos , el que puede definir el éxito o el fracaso de la entidad.
- Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son procesos determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes), y el crecimiento personal profesional en los empleados y ejecutivos permite que estos se desempeñen en su trabajo con mayor eficiencia y calidad.
- El más importante recurso con que cuenta una organización es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no solo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

- Es sumamente necesario realizar previamente una profunda y adecuada determinación de las necesidades de capacitación lo que ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo en todos los niveles y áreas de cada organización. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la organización el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los Recursos Humanos disponibles.
- La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el Desarrollo de los Recursos Humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.
- Aunque la empresa ha logrado resultados importantes tanto en la calidad de los recursos humanos, como avances en la Capacitación y Desarrollo de estos, las acciones de capacitación ejecutadas no han logrado erradicar completamente, desniveles existentes en el personal.

## **RECOMENDACIONES**

- Mantener y mejorar en la medida posible la Gestión de los Recursos Humanos, a partir de iniciarse en la implementación de las normas cubanas referidas a este tema, lo que es muy favorable para la Organización.
- Llevar a cabo el proceso de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores de manera eficiente dándole especial atención y dedicación a cada una de las fases y procedimientos que están contenidas en la propuesta que realizamos.
- Incluir el análisis de la capacitación en los consejos de dirección a todos los niveles del centro, para sostener un control sistemático de las normas que proponemos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **Aquino y otros. 1997**
- **Blaque, O. 1997**
- **Bohlander,G y otros. 1999**
- **Castro Fidel. Mesa Redonda y Noticiero Nacional, 28 de mayo del 2005**
- **Chiarenato, Idalberto. “Administración de los Recursos Humanos”. México, Mc Grawhill. 1992**
- **Cuesta Santos Armando. “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. 1997**
- **Davis, K y otros. 1992**
- **Documentos revisados en la empresa**
  - **Plan de capacitación**
  - **Organización general**
  - **Manual de Maquimotor**
  - **Política laboral y salarial**
  - **Objetivos de trabajo**
  - **Órganos de dirección colegiados**
  - **Actas del Consejo de Dirección**
- **Gore, E. 1998**
- **<http://www.monografias.com/trabajos10/carso/carso.shtml>**
- **Menocal Hernández, Evelyn: “Las competencias laborales de los cuadros de la administración pública en la Dirección Provincial de Finanzas de Ciudad de la Habana”**
- **Resolución No. 8 del MTSS/2005, Gaceta Laboral**
- **Resolución No. 28 del MTSS/2006**
- **Resolución 29 del MTSS/ 2006**



- **Resolución 3000/2007. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”**
- **Resolución 3001/2007. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”**
- **Resolución 3002/2007. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación”**
- **Revista No. 11 del MTSS/ 2005**
- **Siliceo. 1996**
- **Werther, Jr. Y Keith, Davis. Administración del personal y Recursos Humanos, México, MC Grawhill. 1995**

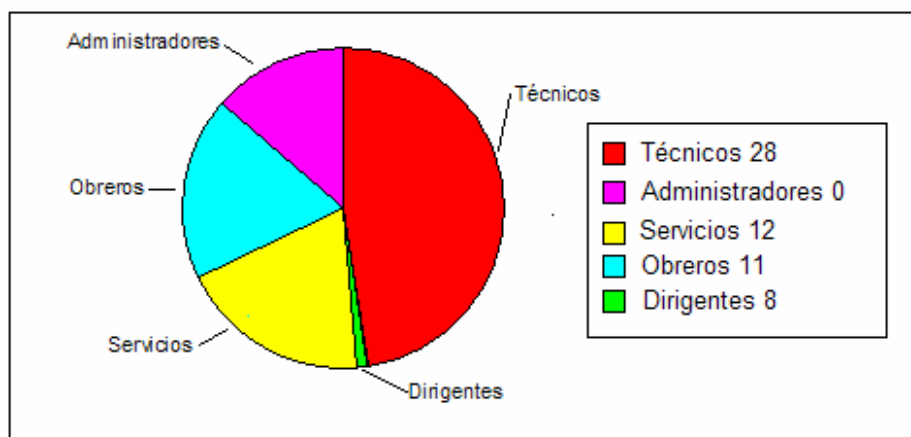
## ANEXOS

**TABLA No.1**

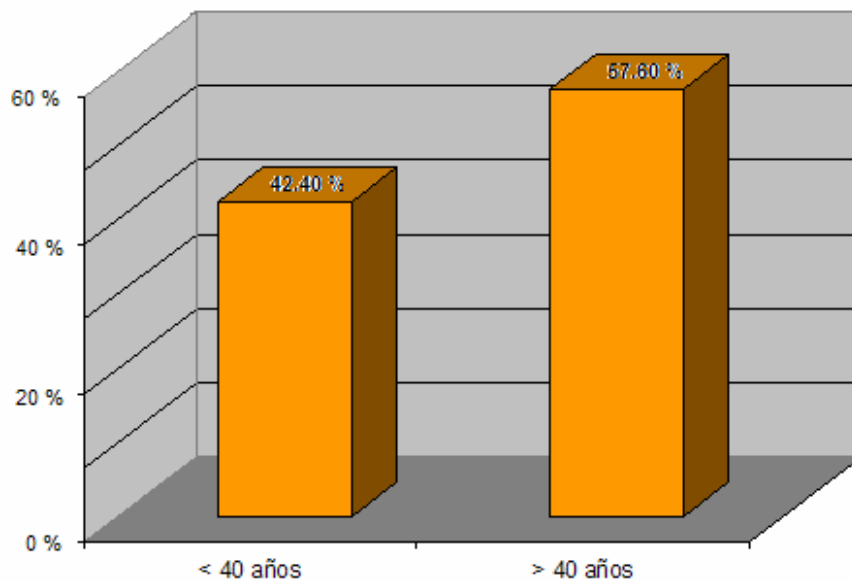
**DISTRIBUCION DE TRABAJADORES SEGÚN EDADES Y CATEGORIA OCUPACIONAL.**

|             | Técnicos |      | Administ |      | Servicios |      | Obreros |      | Dirigentes |      |
|-------------|----------|------|----------|------|-----------|------|---------|------|------------|------|
| Edades      | Total    | Fem. | Total    | Fem. | Total     | Fem. | Total   | Fem. | Total      | Fem. |
| Menos de 29 | 8        | 7    | 0        | 0    | 3         | 1    | 1       | 0    | 0          | 0    |
| De 30 a 39  | 6        | 4    | 0        | 0    | 1         | 0    | 2       | 0    | 4          | 2    |
| De 40 a 49  | 7        | 4    | 0        | 0    | 4         | 2    | 4       | 1    | 3          | 2    |
| De 50 a 59  | 4        | 1    | 0        | 0    | 4         | 1    | 4       | 0    | 1          | 0    |
| 60 y mas    | 3        | 1    | 0        | 0    | 0         | 0    | 0       | 0    | 0          | 0    |
| Total       | 28       | 17   | 0        | 0    | 12        | 4    | 11      | 1    | 8          | 4    |

**GRAFICO No. 1 Distribución de trabajadores por categoría ocupacional.**



**GRAFICO No. 2 Distribución de trabajadores por Rango de Edad.**



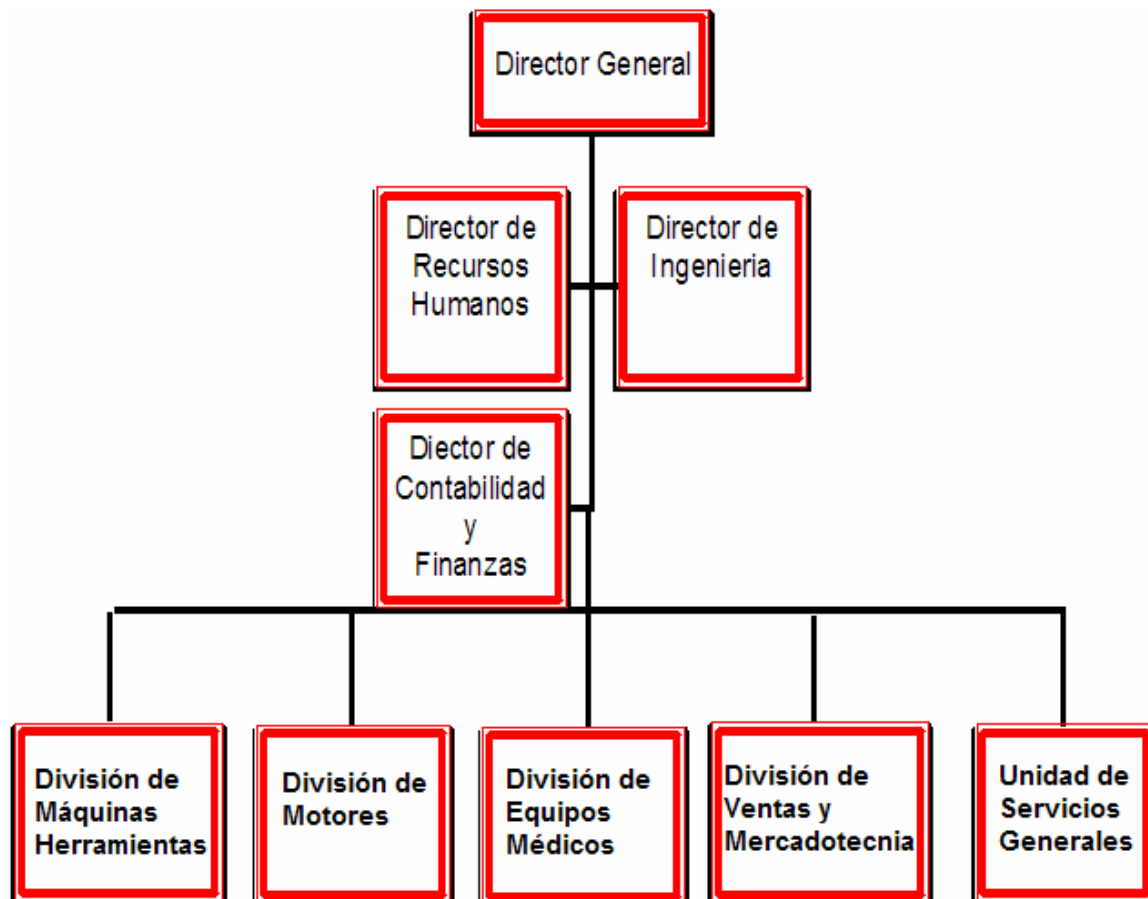
**TABLA No. 2**

**Distribución de trabajadores por edades y según nivel educacional.**

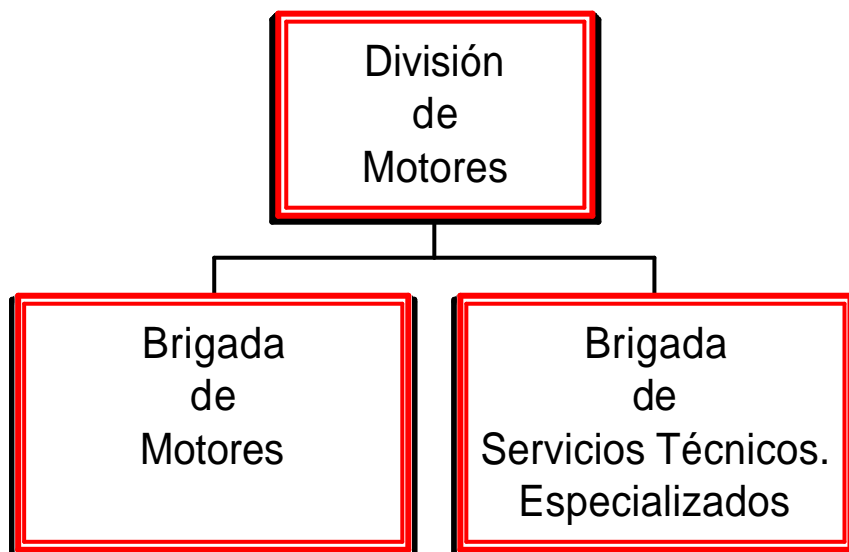
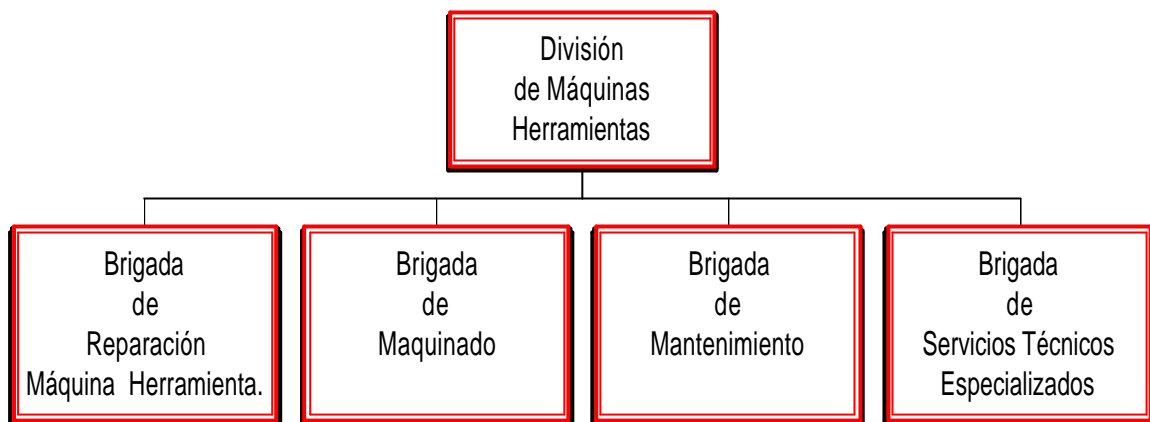
| <b>Según Nivel Educacional</b> | <b>Total</b> | <b>Fem.</b> | <b>Menores De 29</b> | <b>De 30 a 39</b> | <b>De 40 a 49</b> | <b>De 50 a 59</b> | <b>Mayores De 60</b> |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Educación Superior             | 15           | 9           | 2                    | 5                 | 6                 | 0                 | 2                    |
| Educ.Tec.Prof. Nivel Medio     | 23           | 13          | 8                    | 4                 | 6                 | 4                 | 1                    |
| Pre Universitario              | 7            | 2           | 0                    | 2                 | 2                 | 3                 | 0                    |
| Secundaria Básica              | 5            | 1           | 3                    | 0                 | 1                 | 1                 | 0                    |
| Educación Primaria             | 2            | 0           | 1                    | 0                 | 0                 | 1                 | 0                    |
| F.O.C                          | 7            | 2           | 0                    | 1                 | 3                 | 3                 | 0                    |
| Total de Trabajadores          | 59           | 26          | 14                   | 12                | 18                | 12                | 3                    |

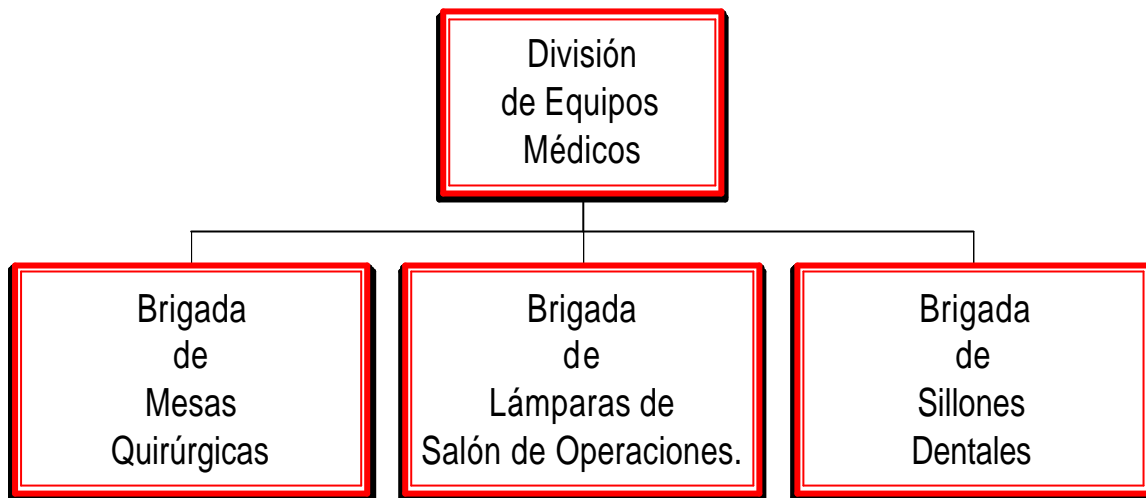
## ANEXO 1

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

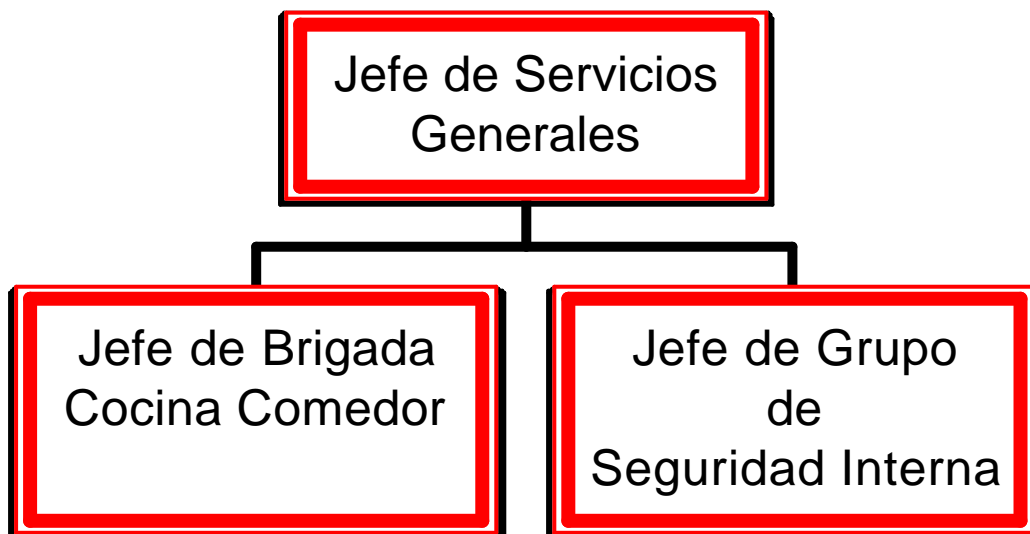


La estructura de la empresa es la siguiente:





Estructura por divisiones:



## ANEXO 2

### ENCUESTA.

Generales:

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Escolaridad: Nivel superior \_\_\_\_ Técnico Medio \_\_\_\_

12mo grado \_\_\_\_ Menos de 12mo grado \_\_\_\_

Categoría ocupacional: Dirigente \_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_ Administ. \_\_\_\_ Serv.  
\_\_\_\_

#### Questionario

1. ¿Considera que el plan de capacitación que realiza la entidad tiene la periodicidad que usted desea?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) A Veces \_\_\_\_

2. ¿Se analizo con usted las necesidades de aprendizaje actuales?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

3. ¿Considera que los cursos, postgrados y diplomados que usted recibe, están en correspondencia con su necesidad de aprendizaje?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) Raras veces \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_

4. Mencione en orden descendente (Mayor a menor), entre los números del (5-1) su mayor prioridad.

a) Necesidad de capacitación \_\_\_\_

b) Interés de superación \_\_\_\_

**c) Conocimientos elementales** \_\_\_\_\_

**d) Ser integral** \_\_\_\_\_

**e) Comunicación** \_\_\_\_\_ .

5. ¿Ha cursado algún curso de capacitación de los programados por su trabajo?  
¿Mencione cual o cuales?

6. ¿Se han cumplido sus expectativas con relaciona la totalidad de los temas impartidos?

**a) Si** \_\_\_\_\_ **b) No** \_\_\_\_\_

7. En caso de ser negativo marque en cual de las circunstancias.

**a) No se comprendieron la mayoría de los temas** \_\_\_\_\_

**b) Mucha teoría y poca practica** \_\_\_\_\_

**c) Poca motivación en los temas** \_\_\_\_\_

**d) Contenidos innecesarios** \_\_\_\_\_

**e) No cuento con el conocimiento para aplicarlo** \_\_\_\_\_

**f) Otro que considere mencionar** \_\_\_\_\_ .

8. Si se ha capacitado, de las formas que a continuación relacionamos, mencione con que orden ascendente en la raya izquierda las vías, y, en la segunda la cantidad de veces que usted ha matriculado.

**a) Por mediación de un compañero** \_\_\_\_\_

**b) Por plan de necesidad** \_\_\_\_\_

**c) Programación de mi jefe** \_\_\_\_\_

**d) Por divulgación de mi entidad** \_\_\_\_\_



**e) Iniciativa propia** \_\_\_\_\_ .

**9.** ¿Aprecia usted que los jefes se preocupan por la capacitación de sus subordinados?

**a) Algunas veces** \_\_\_\_\_

**b) Muy poco** \_\_\_\_\_

**c) Siempre** \_\_\_\_\_

**d) Nunca** \_\_\_\_\_

**10.** ¿Una vez concluida su capacitación, se mide el impacto de la formación en los resultados del trabajo?

**a) Si** \_\_\_\_\_

**b) No** \_\_\_\_\_

**c) A veces** \_\_\_\_\_

**11.** ¿Ser universitario, proporciona ventajas a su trabajo?

**a) Mucha** \_\_\_\_\_

**b) Poca** \_\_\_\_\_

**c) Ninguna** \_\_\_\_\_

**d) Es innecesario** \_\_\_\_\_ .

**12.** ¿Con la preparación que ha recibido se considera apto para enfrentar los retos de la organización?

**a) Suficientemente** \_\_\_\_\_

**b) Medianamente** \_\_\_\_\_

**c) Insuficientemente** \_\_\_\_\_ .

13. ¿Puede llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos en la capacitación recibida?

- a) No me han enseñado como hacerlo \_\_\_\_\_
- b) Cuento con poca capacidad de ejecución \_\_\_\_\_
- c) Lo estudiado no se ajusta ami perfil \_\_\_\_\_
- d) Algunas veces \_\_\_\_\_
- e) Si \_\_\_\_\_ .

14. ¿Mencione sus necesidades de capacitación?

---

---

---

---

## **ANEXO 3**

### **Guía para la entrevista a los directivos.**

1. ¿Para elaborar los planes de formación y desarrollo de cada trabajador hace un levantamiento de las necesidades de sus trabajadores teniendo en cuenta las competencias del puesto, del proceso a que esta vinculado y a las de la organización?
2. ¿Qué participación le da usted a sus trabajadores a la hora de confeccionar dichos planes?
3. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño se tiene en cuenta para elaborar el plan?
4. ¿Que categorías ocupacionales prioriza?
5. ¿Le da posibilidades para aplicar lo aprendido en el desarrollo de su trabajo?
6. ¿Cómo se cheque el cumplimiento de las acciones previstas en el plan de capacitación de todos los trabajadores?
7. ¿Se evalúa el impacto de la acción en el desempeño del trabajador considerando cuatro fases:

Evaluación de la reacción

Evaluación de la transferencia

Evaluación del aprendizaje

Evaluación del impacto

8. ¿Conoce el presupuesto asignado para los planes de formación y desarrollo de su organización?

9. ¿En el convenio colectivo esta contemplado el plan de capacitación de los trabajadores?

## **ANEXO 4**

### **Guía de entrevistas a expertos**

- 1.** ¿Existe alguna metodología para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores?
- 2.** ¿Qué principio se tiene en cuenta para la determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores?
- 3.** ¿Cómo se determina o llega a la conclusión de que realmente el trabajador necesita esa capacitación?
- 4.** ¿Cómo se determina el impacto de la capacitación que recibe cada trabajador
- 5.** ¿Cómo considera usted la efectividad del plan de capacitación de los trabajadores y si es objeto de análisis puntual en el consejo de dirección?