



**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
SUM 10 DE OCTUBRE
CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

**ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
DE UN GRUPO DE ESPECIALISTAS Y TÉCNICOS
DE LA CASA MATRIZ DE LA EMPRESA
INTERMAR S.A.**

AUTORA: VICMARA GONZÁLEZ COLINA.

**TUTORAS: MSC. MARÍA ZARRAGOITIA ALONSO
LIC. MARÍA ISABEL GONZÁLEZ
RODRÍGUEZ**

LA HABANA, MAYO 2010

"Nuestro principal capital, el capital humano"

Fidel

DEDICATORIA

*A mis padres Marcia y Jorge y a mi hermano Javier
por todo el apoyo y la comprensión que siempre me brindaron.
A mi novio José por siempre estar presente en los momentos difíciles.*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y a mi hermano por darme las fuerzas necesarias para hacer este sueño posible.

A mis tutoras por toda la ayuda que me brindaron desde el principio, y la paciencia y confianza que siempre tuvieron en mí.

A mi novio José por ser tan comprensivo en los momentos de tensión.

A mi amiga Yanelly por sus buenos consejos y por su apoyo incondicional.

A mi amiga Anays y a su mamá Niurka por su importante ayuda desde los inicios.

A mis amigos y compañeros de trabajo Alina y Nicky por todo el tiempo que me apoyaron y por los consejos tan sabios que siempre me dieron.

A mi otra familia Esther, Duque, Jessie, Joel y Meli por tolerarme en todos los momentos de estrés y de tensión por los que he pasado.

A Raisa, a Daljis y a todos los trabajadores de Intermar S.A. que sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

A la Dra. Lourdes Tabares y a todos los trabajadores del CEAP por el apoyo que siempre me dieron.

A todos aquellas personas que de una forma u otra siempre me brindaron su colaboración para la realización de esta investigación.

Muchísimas Gracias,

Vicmara

RESUMEN

Para conducir a una organización desde la posición actual a la situación futura deseada no es suficiente la elaboración de una estrategia que establezca el rumbo, es imprescindible integrar armónicamente un conjunto de competencias, en función de lograr el cumplimiento de la misión social a esta asignada, y llevarlas a la práctica a partir de sus recursos humanos, y esto se logra con una capacitación planificada, sistemática y aplicada, manteniendo un seguimiento del desempeño que estos deben producir en la organización de forma exitosa.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa INTERMAR S.A., de alcance nacional, perteneciente al grupo Caudal, grupo empresarial, del Ministerio de Finanzas y Precios. La Empresa ha estado sometida en los últimos años a un proceso gradual de cambios, orientada a satisfacer variadas necesidades de sus clientes y su eficacia incide en importantes sectores económicos.

Esta Empresa requiere de un capital humano que sea capaz de responder a un desempeño exitoso en función de esos cambios. Esto justifica que sus recursos humanos deben pasar por un proceso de capacitación orientado en esta dirección, desarrollando nuevas competencias acorde a las tendencias actuales en la especialidad y funciones que se desarrollan en INTERMAR.S.A.

Por todo lo antes expuesto, este trabajo se orienta a la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y la elaboración del Plan de Capacitación para un grupo de especialistas y técnicos de la Casa Matriz de la Empresa, que permita un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

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

En el Capítulo 1 se realiza una fundamentación teórica de los aspectos que se propone la investigación, esencialmente la Gestión de los Recursos Humanos y la Capacitación como función de esta actividad.

En el Capítulo 2 se caracteriza la empresa INTERMAR S.A. y se analiza cómo se comporta la gestión de los recursos humanos en la Empresa, haciendo énfasis en la función de capacitación.

En el Capítulo 3 se aplican diversos instrumentos para la recogida y análisis de información que fueron validadas por la Empresa y para la elaboración del DNC y hacer una propuesta del Plan de Capacitación para un grupo de especialistas y técnicos de la Casa Matriz. Esto permiten mejorar el proceso de Capacitación al aplicar técnicas que diagnostiquen las necesidades reales de acciones de Capacitación y posibilita hacerlo extensivo a todo la organización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	5
Gestión Moderna de Recursos Humanos, con énfasis en la Capacitación	
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos y su rol estratégico.....	5
1.2 Enfoque contemporáneo de la función de Capacitación.....	9
1.3 La Gestión de Recursos Humanos y la Función de Capacitación en Cuba.....	17
CAPÍTULO 2.....	21
Caracterización de la Empresa INTERMAR S.A y diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y su función de Capacitación	
2.1 Caracterización de la Empresa INTERMAR S.A.....	21
2.2 Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa...	31
2.3 Análisis de la función de Capacitación.....	37
2.4 Metodología de Investigación.....	38
CAPÍTULO 3.....	41
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación de los Recursos Humanos de la Empresa INTERMAR S.A	
3.1 Resultados generales del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	41
3.2 Propuesta del Plan de Capacitación.....	51
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	59

INTRODUCCIÓN

Actualmente las entidades cubanas están llevando a cabo un proceso de cambio en busca de la eficiencia y la competitividad. Estos imperativos, a su vez, demandan el Perfeccionamiento Empresarial y la transformación de los Recursos Humanos en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios, donde la Capacitación juega un rol fundamental.

Es por esto que resulta de vital importancia y se hace necesario que las organizaciones gestionen de forma eficiente sus Recursos Humanos y prioricen la capacitación, vista esta como una inversión que agrega valor a los procesos que desarrollan las entidades.

“La Capacitación es un proceso sistemático, planificado y permanentemente dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, de excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Asimismo a través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo”.¹

Entre los beneficios que ofrece la Capacitación podemos mencionar varios:

- Aumenta las competencias
- Mejor desarrollo como individuo.
- Aumento de la motivación.
- Cambios de comportamiento.
- Mejora del clima laboral.
- Disminución de los costos.
- Aumento de la productividad.
- Aumento de la calidad.

¹ Zarragoitia Alonso, M. “Conceptos y Técnicas para la elaboración de diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) en la función de la capacitación,” (2006) mimeo.

Producto de lo antes mencionado, este trabajo se propone desarrollar el tema de la Capacitación en INTERMAR S.A., empresa que pertenece al Grupo Caudal, grupo empresarial de seguros y empresas afines perteneciente al Ministerio de Finanzas y Precios. La misma se dedica a la realización de inspecciones, ajustes de averías, manejo de reclamaciones al seguro y otros servicios conexos y tiene un alcance nacional orientado a satisfacer variadas necesidades de sus clientes.

A partir del año 2003, inicia la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y posee además un Sistema de Gestión de la Calidad certificado de conformidad con la norma ISO-NC: 9001/2001.

Dicha empresa, producto del alcance económico y social que tiene, además de contar con una actividad económica autopresupuestada y de su inserción en un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, requiere de un capital humano capaz de responder a un desempeño exitoso en función de esos cambios. Esto justifica que sus recursos humanos deben pasar por un proceso de capacitación orientado en esta dirección, desarrollando nuevas competencias acorde a las tendencias actuales de su especialidad en las funciones que desarrolla.

El Plan de Capacitación de la Empresa no se elabora a partir de la aplicación de técnicas, que permitan identificar acciones de capacitación que estén en correspondencia con las exigencias que requiere en la actualidad, de acuerdo a los niveles necesarios de desarrollo laboral de sus recursos humanos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Problema Científico)

¿Qué particularidades debe tener un Plan de Capacitación que esté acorde con las necesidades actuales de la empresa INTERMAR S.A?

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un Plan de Capacitación que esté acorde con las necesidades actuales de la Empresa INTERMAR S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analizar los elementos teóricos y las normativas que establece el Perfeccionamiento Empresarial y la ISO 9001, en cuanto al Sistema de Capital Humano relacionados con la capacitación.
2. Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la Empresa INTERMAR S.A. para conocer posibles brechas.
3. Elaborar el Plan de Capacitación de acuerdo al diagnóstico de necesidades realizado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué elementos teóricos y normativos deben tenerse en cuenta para la elaboración de un Plan de Capacitación de la Empresa INTERMAR S.A.?
- ¿Cuál es el diagnóstico actual en la Empresa INTERMAR S.A.?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de la de la Casa Matriz de la Empresa INTERMAR S.A., acorde con las exigencias actuales?

Tipo de Estudio: El tipo de estudio es descriptivo, no experimental.

Técnicas utilizadas: Como técnicas de recogida de información se utilizaron:

- Cuestionario individual que recoge información sobre aspectos generales, del puesto de trabajo, desempeño y necesidades de capacitación
- Entrevistas individuales, con una guía estructurada de preguntas a los Jefes inmediatos de los trabajadores seleccionados como muestra.
- Análisis documental de información de la Empresa en general y de evaluaciones laborales de los encuestados.

El Trabajo de Diploma está estructurado en:

INTRODUCCIÓN: Que indica el tema de investigación y su importancia. Se describe el objeto de investigación. Se formula el problema, los objetivos y las preguntas de investigación, así como los métodos utilizados. Se presenta al final la estructura del informe de investigación.

CAPÍTULO 1. Responde al marco teórico conceptual que sustenta científicamente el resultado de la investigación, donde se abordó la Gestión Moderna de Recursos Humanos, con énfasis en la función de Capacitación.

CAPITULO 2. Caracterización del objeto de estudio, que responde a la Empresa INTERMAR y se realizó un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos con énfasis en la función de Capacitación.

CAPITULO 3. Aplicación, análisis y valoración de los instrumentos empleados para obtener el DNC y determinar Plan de Capacitación de de técnicos y especialistas de las áreas seleccionadas de la Empresa INTERMAR S.A.

CONCLUSIONES: Sintetizan los aspectos fundamentales de todo el trabajo.

RECOMENDACIONES: Son las sugerencias prácticas que se desprenden de los resultados del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA: Relación de todas las fuentes que sirvieron de consulta.

ANEXOS: Constituye la información complementaria sobre el trabajo.

CAPÍTULO 1. Marco Teórico: Gestión Moderna de Recursos Humanos,

con énfasis en la Función de Capacitación.

1.1 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU ROL ESTRATÉGICO

En estos tiempos, la única base sustentable de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño, adaptarse a los cambios y, fundamentalmente, anticiparse a estas situaciones y actuar.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, debemos estar abiertos a intentar nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas, que proyecten su éxito a largo plazo, así como el de sus trabajadores.

Los Recursos Humanos son el motor de las organizaciones, y no es casual entonces que las empresas reconozcan cada vez más el rol estratégico que los Recursos Humanos tienen en la definición, implementación y cumplimiento de los objetivos de las mismas.

Se hace necesario replantear el proceso de la gestión humana ante la obsolescencia de anteriores sistemas, y concebir una gestión integral del recurso humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, nos ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana.

Los Recursos Humanos no pueden verse como la fuerza de trabajo o como personas, sino como las competencias que poseen las personas y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización, para hacer cumplir los objetivos de la misma, toda vez que satisfacen sus necesidades personales y se desarrollan.

En la actualidad la gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud, ya que deviene factor diferencial de competencia entre las empresas. Con ello los profesionales de Recursos Humanos se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones, aportando claramente un valor añadido con su desempeño en las empresas.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) se compone de partes soft y partes hard. Las primeras se conocen también como partes blandas y están referidas a los procesos del comportamiento organizacional. Las segundas o partes duras son las referidas a las funciones que se realizan para desarrollar la GRH. Partiendo de la forma en que se relacionen estos elementos es que podemos hablar de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), donde ha evolucionado desde una orientación típicamente administrativa a una orientación estratégica, insertada en un contexto de una economía competitiva.

La GRH es clave para la competitividad de las empresas porque está directamente relacionada con las estrategias y la capacidad que las organizaciones tengan para atraer y retener el talento humano y poder lograr los objetivos estratégicos.

Es por esto que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

Los recursos humanos pueden (y deben) contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y ser competitiva.

Para ello, “es necesario que en primer lugar los profesionales de recursos humanos tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos”, tal como lo plantea Dave Ulrich².

Este paso es fundamental, y en algunos casos puede resultar el principal obstáculo hacia la transformación ya que en algunas organizaciones el Departamento de Recursos Humanos continúa realizando las tareas administrativas tradicionales que, si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio. A continuación presentamos algunos aspectos diferenciadores

Dirección de Personal

- Personal como Costo
- Enfoque Reactivo
- Funciones de Personal
- Nivel Funcional

Gestión de Recursos Humanos

- Capital Humano
- Enfoque Proactivo
- Gestión Integradora
- Nivel Estratégico

La nueva concepción de los recursos humanos trae aparejado un nuevo enfoque en la Dirección de los Recursos Humanos, que se caracteriza por ser una gestión estratégica e integradora, ya que todas las decisiones y acciones en esta esfera están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización.

Además de tener esta nueva concepción un nivel estratégico, también tiene un nivel funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquel que tenga subordinados, siendo aquí donde deben ejecutarse propiamente las funciones de esta importante actividad.

La actividad de recursos humanos debe verse como un proceso continuo que garantice la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso máspreciado que tienen las organizaciones: el hombre.

² Ulrich, Dave, (1997) Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Para desarrollar este proceso continuo es necesario realizar un conjunto de funciones y actividades. Esto ha motivado la aparición de Modelos Conceptuales como marcos de referencia para la GRH, con mayor o menor profundidad y con enfoques más o menos estratégicos. Entre ellos se encuentran los Modelos de: Chiavenato, Harper y Lynch, Gary Dessler, Beer, Wherther y otros.

En este trabajo hemos asumido el modelo que aparece a continuación (Ver figura 1.1³), propuesto por la Profesora María Zarragoitia Alonso (1996), que tiene un enfoque en sistema con dimensión estratégica al abordar las funciones que constituyen, lo que a su juicio es el flujo esencial de la GRH.

Este proceso puede verse como un sistema constituido por funciones que establecen determinadas relaciones entre sí, dando como cualidad resultante una eficaz utilización de los recursos humanos.

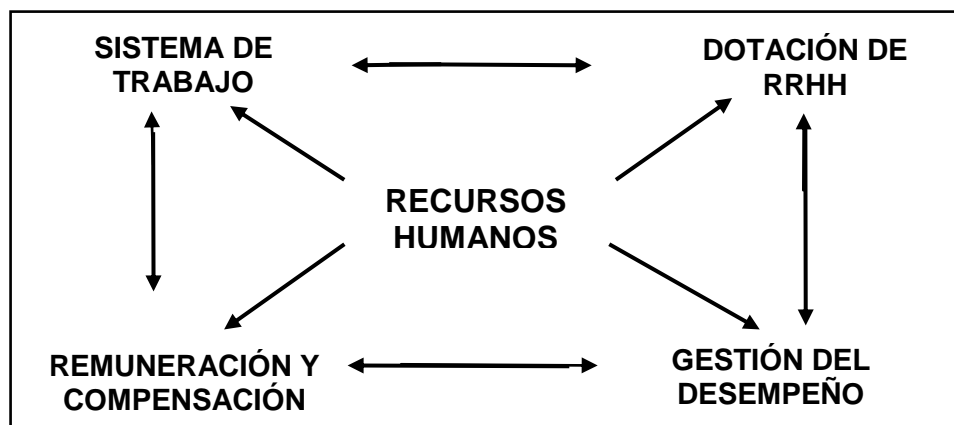


Figura 1.1 Enfoque en Sistema de la Gestión de Recursos

Dotación de los Recursos Humanos comprende las funciones de:

- **Planeación Estratégica:** Interacción de las estrategias. Entorno-Organización-Recursos Humanos. Análisis y diseño de puestos, determinación de competencias laborales.

³ María Zarragoitia Alonso, apuntes de la Profesora , mimeo, 1996

- **Reclutamiento y Selección:** Búsqueda, comparación y decisión de la entrada de recursos humanos a la organización con las competencias necesarias. Técnicas asociadas a estos procesos.
- **Inducción:** Factores que facilitan la adaptación del trabajador a la organización y sus consecuencias.
- **Capacitación y Desarrollo:** Necesidades de la capacitación para el desarrollo de la organización y de los recursos humanos. Desarrollo de carrera- elementos que pronostican el desarrollo de los recursos humanos. Técnicas asociadas a estos procesos.

Gestión del Desempeño.

Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, donde se mide, se juzga y se estima la excelencia.

Remuneración y Compensación.

Sistema complejo referido a todo aquello que la organización pueda ofrecer al trabajador y que mejore su calidad de vida, tanto laboral como personal.

Sistema de Trabajo.

Sistema que combina una serie de herramientas de gestión que resulta la base de toda la GRH.

1.2 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.

Actualmente, con la evolución científica y tecnológica, se han propiciado desarrollos importantes en todas las áreas. Ejemplo de ello es la nueva manifestación del pensamiento humano, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Tal como plantean algunos especialistas, el foco de atención se traslada de las calificaciones a las competencias, entendidas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo. Por ello los cambios las pondrán constantemente a prueba y necesitaremos de una formación continua, que nos permita ir adaptándonos a las

nuevas necesidades del trabajo, con un aumento en nuestra profesionalidad y flexibilidad.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello resulta tan importante que el mismo esté capacitado para cumplir con los objetivos y metas de su organización.

Antes de continuar es interesante y útil observar qué es lo que se entiende por capacitación, de acuerdo al diccionario en su primera acepción: **capacitar**. *tr. Hacer a alguien apto, habilitarlo para alguna cosa. Ú. t. c. prnl.*

Otra definición, pero de un especialista en el tema plantea que: "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 reparación y habilidad de los colaboradores".⁴

De acuerdo a la Resolución 29 que establece el Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales, se define el término de Capacitación: "conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios".⁵

Esta definición es la que se asume en el trabajo ya que este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

⁴ Aguilar Alfonso, Siliceo (1996).Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa 3era edición, México

⁵ Resolución 29 del MTSS, 2006

“Si la capacitación es entendida como preparación, debe centrarse en la acción, enfrentando los problemas que se viven en la realidad del trabajo, analizándolos y resolviéndolos a través de la aplicación o transferencia del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Para ello es fundamental que el área de capacitación involucre desde la elaboración hasta el seguimiento de cada proyecto, a todos los actores que se vinculen al mismo, especialmente a los jefes operativos y a los propios adultos en formación, a partir de la escucha de sus demandas”.⁶

Aquellas empresas que logren gestionar la capacitación de su gente de una manera eficiente, serán definitivamente más competitivas frente a aquellas que no lo hagan. Cualquier directivo o gerente de recursos humanos sabe que para tener éxito en el mercado debe invertir de forma continua en la formación de sus colaboradores. Y debe contar, además, con un personal calificado para la elaboración del programa que necesita la organización, de manera que responda a sus verdaderas necesidades, para que sea exitoso y que retorne en términos de mayor productividad.

Las organizaciones tienen habitualmente programas de capacitación y desarrollo, sin embargo frecuentemente estos programas no se adecuan a las necesidades reales por no haber contado con un diagnóstico ajustado a los requerimientos actuales o a las capacidades y perspectivas de las mismas.

Contar con programas de capacitación y desarrollo adecuados le permitirá a las organizaciones ser más competitivas a través de su activo intangible más importante, su Factor Humano.

La capacitación es por lo tanto una inversión, pues los resultados que se obtienen permiten establecer y reconocer los requerimientos necesarios que aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles y el logro de los objetivos de la organización.

⁶ Cambio y Capacitación laboral. Bibiana Sandra Misischia, Universidad de Buenos Aires. RRHH Magazine www.rrhhmagazine.com

Por tanto, el objetivo de la capacitación es eliminar o al menos reducir la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado en el desempeño del trabajo.

La capacitación es una responsabilidad de línea y función del staff de Recursos Humanos, ya que los jefes inmediatos, en primera instancia, deben reconocer en sus trabajadores las necesidades de capacitación, y la Dirección de Recursos Humanos establece políticas, asesora, coordina y colabora en todo el proceso.

Debido a que la meta primaria es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

“A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se propone desarrollar el proceso de capacitación a través de cuatro etapas básicas⁷, que primero se enumeran y a continuación se describen:

El Proceso de Capacitación

1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación o Aprendizaje,
2. Planeación de la Capacitación.
3. Ejecución de la Capacitación.
4. Evaluación de los resultados de Capacitación.

En el desarrollo del trabajo solo abordaremos la primera etapa del proceso, o sea, el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación, y parte de la segunda etapa del proceso, o sea, en la Planeación hasta el Plan de Capacitación.

⁷ Zarragoitia Alonso, M. (2006) “Conceptos y Técnicas para la elaboración de diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) en la función de la capacitación,” mimeo. La Habana

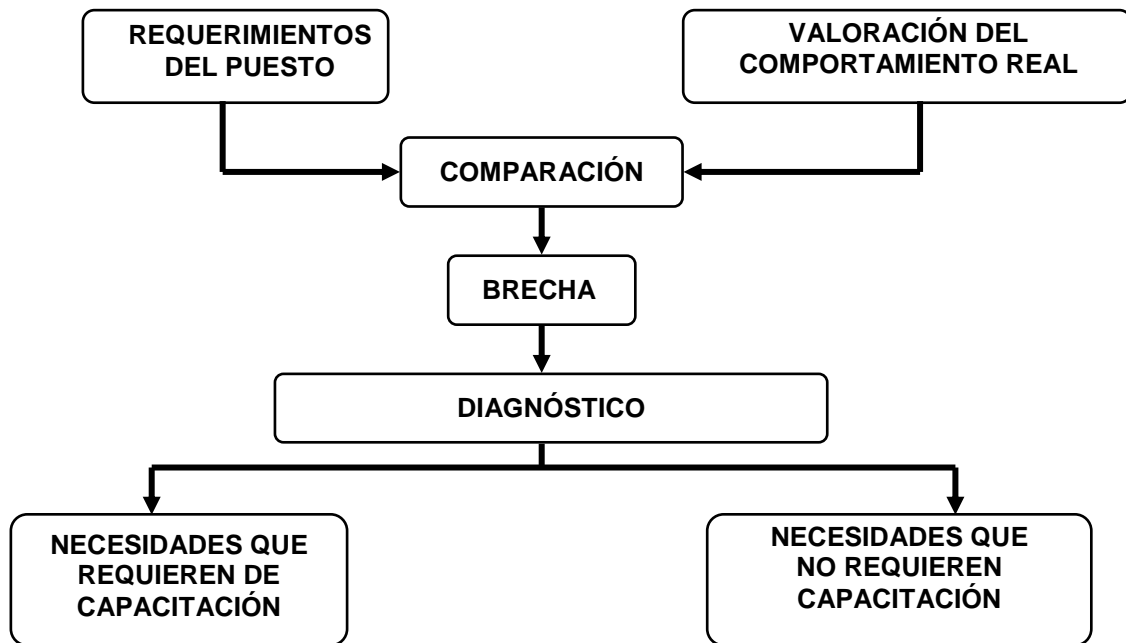
1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el primer paso en el proceso de capacitación y tiene como objetivo comparar el comportamiento real con el deseado y determinar las necesidades de aprendizaje. Esto permite enfocar la capacitación en las necesidades reales y contribuye a que la Empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios y por lo mismo la calidad de sus resultados impactará negativamente en el resto de las fases definidas en el proceso de capacitación.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; que son:

- Análisis organizacional: Objetivos de la organización a corto plazo, estrategia en cuanto a cambios tecnológicos, nuevos productos, recursos financieros, entorno, cultura organizacional, etc.
- Análisis de recursos humanos: Suficiencia de los recursos humanos tanto cuantitativa como cualitativamente para actividades actuales y futuras de la organización.
- Análisis de operaciones y tareas: Revisar el diseño y requisitos de los puestos, para determinar conocimientos, habilidades, comportamiento y aptitudes necesarias para el mejor desempeño del puesto.

En el proceso de capacitación, la primera etapa está definida como de análisis de las brechas de competencias, referidas a la comparación entre las funciones del puesto y el nivel en el desempeño del trabajador en esas funciones.



En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas necesidades de capacitación según:

- ✓ **Tiempo:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- ✓ **Ámbito:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicos.
- ✓ **Situación Laboral:** para formación inicial (inducción y entrenamientos) complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del recurso humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- ✓ Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- ✓ Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- ✓ Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- ✓ Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Optimizar el uso de recursos.
- ✓ Focalizar el objeto de intervención.

Técnicas más utilizadas para desarrollar el DNC

Aunque existen diversos procedimientos y técnicas para desarrollar un proceso de DNC, éstos serán aplicados de acuerdo al tipo de organización y a las características de los recursos humanos a los que irá dirigida la capacitación.

Algunas de las técnicas más utilizadas, con sus ventajas y desventajas, son:

Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.

Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo preguntado.

Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

Encuestas: con preguntas abiertas y/o cerradas.

Ventaja: es de aplicación masiva, más rápida y puede o no ser anónima

Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin clarificar y mayor tiempo en tabular y analizar los aspectos recogidos.

Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y debe ser comparada con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

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

Evaluación de desempeño: Criterios valorativos del jefe inmediato superior sobre el desempeño en el puesto de trabajo a partir de resultados y competencias.

2. Planeación de la Capacitación

Los programas de entrenamiento requieren de una planeación a partir de los resultados del DNC. Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar ocupaciones más que tareas en un puesto. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- ✓ Selección de las actividades de capacitación.
- ✓ Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- ✓ Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- ✓ Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- ✓ Selección de instructores.
- ✓ Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- ✓ Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

3- Ejecución de la Capacitación.

Establecidas las necesidades de aprendizaje y desarrollada su planeación, se pone en marcha el entrenamiento. En este momento todo debe estar dispuesto para que se pueda desarrollar el proceso de aprendizaje, éste no es observable fácilmente durante su ejecución, pues depende de factores personales individuales.

4- Evaluación de los Resultados de la Capacitación.

Uno de los problemas que confronta cualquier proceso de capacitación es el referido a la evaluación de su eficiencia, ya que esto no es posible asegurarlo en el propio proceso de ejecución, aunque se establezcan criterios de medida.

La verdadera evaluación no ocurre realmente hasta tanto no se evidencie un cambio en el desempeño del capacitado, es decir cuando se compruebe que se han operado cambios de comportamiento, y éste haya transferido los conocimientos y habilidades al puesto de trabajo. Lo que significa que aumentaron sus competencias.

1.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CUBA Y LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.

Tomando en cuenta todo lo que ha acontecido en el mundo con respecto a los recursos humanos, en la actualidad las entidades cubanas están llevando a cabo un proceso de cambio en cuanto a la GRH y su función de capacitación, donde para llevar a cabo de forma satisfactoria estas transformaciones el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Oficina Cubana de Normalización del CITMA y el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) han emitido una serie de Resoluciones y Normas que rigen esta actividad en el país. Ejemplo de ello son:

RESOLUCIÓN No. 8/2005⁸. Reglamento General sobre Relaciones Laborales, emitido por el MTSS en el año 2005. Tiene como objetivo reglamentar la política de empleo y es de aplicación en todas las entidades del país. Este contempla entre otras las funciones de: Ingreso, Incorporación al empleo, Promoción, Relaciones Laborales, Capacitación, Evaluación del desempeño, entre otros.

DECRETO No. 281.⁹ Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el año 2007. Tiene por objetivo dar continuidad al fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) cubano y es de aplicación para las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial. Este precisa que las empresas tienen que dotar a sus recursos humanos de los conocimientos necesarios para un desempeño eficiente, por lo que deben determinar las necesidades de aprendizaje de los trabajadores y

⁸ Resolución 8 del MTSS, 2005

⁹ Decreto 281 del CECM, 2007

materializarlas en acciones de capacitación, conformando así el Plan de Capacitación, que es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

Este sistema contribuye a incrementar en las empresas su interés por una GRH más eficaz, ya que se concibe como aseguramiento a la actividad empresarial, motivo por el cual todas las entidades que lo aplican están en la obligación de desarrollar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Para lograr la implementación de este SGICH es necesario cumplir una serie de requerimientos en los procesos del Sistema. Uno de esos requerimientos está referido a la Capacitación, donde los conocimientos, habilidades y conducta en el desempeño del trabajo deben estar en función del cumplimiento de los objetivos de la organización de acuerdo a las nuevas condiciones de cambio.

NORMAS CUBANAS (NC 3000, 3001, 3002)¹⁰, emitidas por la Oficina Cubana de Normalización del CITMA, toman como referencia las competencias en el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano. Tienen como objetivo servir de guía, patrón u orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH.

Los requisitos que contemplan las Normas son genéricos y por tanto aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca. Entre los requisitos aparecen bien establecidos los vinculados a la Capacitación y desarrollo en las organizaciones cubanas, así como el papel preponderante de la alta dirección en todo lo concerniente a esta actividad. También se establecen las implementaciones vinculadas a la capacitación, donde el enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de cursos, sino que se orienta a lograr que los trabajadores estén recibiendo conocimientos por diferentes vías de forma permanente.

Con el SGICH, los recursos humanos en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios demandan a su vez la transformación de la

¹⁰ Normas Cubanas de Normalización, 2007

Capacitación que se ha convertido en una actividad clave, ya que entre otros aspectos posibilita mejorar el desempeño profesional y la eficiencia en el trabajo.

Es por esto que resulta de vital importancia y se hace necesario que las organizaciones gestionen de forma eficiente sus recursos humanos y prioricen la función de Capacitación, vista esta como una inversión que agrega valor a los procesos que se desarrollan en las entidades.

Precisamente para cumplir con lo antes expuesto es que se crea la Resolución No. 29 del MTSS/ 2006,¹¹ que no es mas que el Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, el cual 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, así como que cada una de las entidades, en correspondencia con sus objetivos globales y específicos, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos".

También plantea que 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 o de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación de los recursos humanos de la entidad.

Establece que para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación 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.

Por tanto, el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base para la planificación, organización y ejecución de la capacitación en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías

¹¹ Resolución 29 del MTSS, 2006

ocupacionales, y las acciones de capacitación identificadas deben estar relacionadas con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para su mejor desempeño.

Entre las formas que pueden ser utilizadas para la capacitación están las 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.

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

El presupuesto para la actividad de capacitación debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

CAPITULO 2. Caracterización de la Empresa INTERMAR S.A. y Diagnóstico de la Función de Capacitación.

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERMAR S.A.

INTERMAR S.A es una sociedad mercantil de inspección, ajustes de averías y otros servicios conexos, fue fundada el 11 de noviembre de 1987, mediante escritura constitutiva de la Sociedad no. 137 en el Registro Mercantil 2do. de la Ciudad de La Habana, tiene un alcance nacional orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes por la calidad con que se prestan los servicios, con una estructura flexible, que garantiza la máxima autonomía relativa, con organización adecuada, una fuerza de trabajo calificada y los recursos necesarios para la buena marcha de la gestión económica financiera.

A partir del año 2001 se inserta al Grupo Caudal, grupo empresarial de seguros y empresas afines, perteneciente al Ministerio de Finanzas y Precios. En el 2003, inicia la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. Posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado de conformidad con la norma ISO-NC: 9001/2001.

Desde su fundación hasta la fecha ha obtenido diferentes reconocimientos en la Emulación Colectiva en el Sindicato de Trabajadores de la Administración Pública:

- Mejor Colectivo Nacional en 1998 y 1999.
- Colectivo Vanguardia Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Administración Pública en el año 2002 y 2003.

Además cuenta en su colectivo con trabajadores que han alcanzado la condición de Vanguardia Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Administración Pública y han obtenido reconocimientos de destacados a nivel municipal y provincial.

SERVICIOS QUE BRINDA

- Avalúos de Activos tangibles e intangibles

- Reclamaciones al seguro
- Servicios de carga
- Inspección y trabajo submarino
- Inspecciones técnicas a equipos e instalaciones

OBJETO SOCIAL

- Prestar servicios de avalúos de bienes muebles e inmuebles y de cualquier otro activo fijo tangible o intangible.
- Brindar servicios de ajustes de averías y manejo de reclamaciones al seguro.
- Realizar inspecciones y ofrecer servicios técnicos de supervisión a buques, aeronaves, y otros medios de transporte, mercancías, instalaciones y equipamiento, en moneda nacional.

MISIÓN

“Somos una empresa que actúa como terceros independientes y brinda servicios de inspección, ajustes de averías y otros servicios técnicos especializados para satisfacer las necesidades de los clientes”.

VISIÓN

Empresa líder en los servicios de inspección y ajustes de averías, reconocida por su profesionalidad e imparcialidad, con una estructura funcional, el capital humano idóneo y los recursos materiales suficientes.

VALORES COMPARTIDOS: Valores actuales

Honestidad: Es el actuar de todos los trabajadores de nuestra entidad con transparencia en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

Comportamientos:

- Transparencia en nuestra acción.
- Actuar en todo momento bajo el principio de la verdad.
- Combatir y prevenir manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplinas.
- Expresar siempre la realidad.

Imparcialidad: Voluntad de actuar independientemente de las partes con quien actuamos.

Comportamientos:

- Justeza en las valoraciones, decisiones y dictámenes

VALORES DESEADOS: Valores a alcanzar

Profesionalidad: Actuación con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas a cada uno de los integrantes de la institución.

Comportamientos

- Demostrar dominio y habilidades necesarias para desarrollar el trabajo.
- Ser creativo y desarrollar innovaciones.
- Rapidez y calidad del trabajo desarrollado.
- Perfeccionamiento constante del conocimiento.
- Trabajar con sentido de excelencia y rigor técnico.
- Dar de sí lo mejor en todo momento.
- Aportar conocimientos e ideas en bien del trabajo.

Responsabilidad: Es que todos realicen las actividades diarias con sentido ético, respetuoso y disciplinado.

Comportamientos:

- Rapidez y calidad en todo lo que se hace.
- Manifestación de organización y disciplina ante las tareas.
- Demuestra como principio la eficiencia.
- Ejemplo ante el colectivo laboral.

Sentido de Pertenencia: Identificación y compromiso plenos con la organización.

Comportamientos:

- Demostrar fidelidad a la organización y orgullo de pertenecer a ella.
- Compromiso con la labor que se desarrolla.
- Compartir dificultades y grandes esfuerzos.
- Sentir como propios los problemas que afectan la imagen de la entidad.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Calidad de la prestación de servicios

- Correcta política comercial.

- Buena contratación.
- Actualización sistemática del mercado.
- Aseguramiento técnico material indispensable.

Recursos Humanos

- Selección, capacitación y superación del personal.
- Motivación del personal.
- Competencias laborales.

Control y Prevención

- Disciplina tecnológica y laboral.
- Efectividad de los procesos.

Gestión de la Información y la Comunicación

- Programas informáticos.
- Implementación de los sistemas de comunicación.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para alcanzar su visión la empresa concentra sus acciones en tres áreas de resultados claves:

1. La primera relacionada con los servicios que brinda,
2. La segunda relacionada con los recursos humanos y
3. La tercera con la gestión empresarial

Teniendo como direcciones fundamentales:

- Mejoramiento continuo de los servicios.
- Incremento de la eficiencia y eficacia.
- Desarrollo del capital humano.
- Mejoramiento de los procesos de gestión y control.
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa utilizando las TICs (página Web e intranet).
- Mejoramiento del clima laboral y el sentido de pertenencia.
- Fortalecimiento del trabajo político ideológico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo 1

- Consolidar la cartera de servicios acorde a la política comercial definida.

Objetivo 2

- **Comenzar la implementación de la gestión por competencias en el trabajo con los Recursos Humanos.**
- **Elevar el nivel de preparación, eficacia y compromiso de los RRHH de la Empresa.**

Objetivo 3

- Diseñar e implantar un sistema integrador de control y calidad y llevarlo a niveles superiores.

Objetivo 4

- Implementación y consolidación de los sistemas de comunicación organizacional.
- Lograr la implantación de sistemas informáticos vinculados a la gestión de la empresa.

Como se puede apreciar tanto en la Visión como en el Objetivo Estratégico No. 2 se hace referencia a la actividad de Recursos Humanos, la que constituye un Área de Resultados Clave (ARC) para la organización, la que será objeto de estudio en este trabajo. Dentro de esta actividad se distingue lo referido a elevar la preparación de los recursos humanos, tema que será abordado en esta investigación.

El estilo y métodos de dirección de la Empresa se definen por ellos como de participativo, donde refieren que se toman decisiones en conjunto con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas. También declaran que hay ejemplaridad de sus directivos superiores y se trabaja por elevar ésta a todos los niveles.

Desde el punto de vista de su estructura organizativa (ver Organigrama en Anexo 1.), la Empresa cuenta con: un Director General, uno Adjunto y cuatro Direcciones (una de ellas corresponde a la Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadro, que tiene adscriptos Grupos de Trabajo), además cuenta con dos áreas de apoyo, la de Informática y las Comunicaciones y de Logística, y 7 Unidades Empresariales de Base (UEB), distribuidas por varias provincias de nuestro país.

Funciones Principales de las Direcciones 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.

Dirección 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.

Dirección Comercial: Garantiza que la prestación de los servicios se realice en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial. Distribuir en interés de cumplir el pedido estatal, servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa, controlar y garantizar su cumplimiento. Además debe efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa, elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia. También debe confeccionar un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la entidad; crear el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

Dirección de Control, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial: Elabora cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada y las orientaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios y el grupo Caudal y evalúa periódicamente su cumplimiento. Igualmente involucra a los trabajadores en las tareas del control interno y garantiza que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal; aplica el sistema de gestión de la calidad, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado. Elabora el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción y evalúa en los Consejos de Dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles.

Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros: En términos generales es la encargada de la planeación, selección, capacitación y desarrollo, entre otras actividades, de los recursos humanos necesarios para cumplir los objetivos de la Empresa. Sus funciones específicas serán abordadas en el epígrafe siguiente

Oficina de Logística: Esta oficina está encomendada a garantizar que el sistema de mantenimiento del transporte automotor, equipos de oficina y locales de trabajo que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo; elaborar los procedimientos para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos, que garantizan los servicios y demás actividades que se desarrollan en la entidad. Mantiene actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz y situaciones excepcionales con los órganos de defensa. Garantiza los recursos materiales y técnicos necesarios para el aseguramiento del desarrollo de las actividades funcionales y productivas de las unidades organizativas de la empresa. Además representa al director general ante los órganos de defensa y tramita la documentación establecida para garantizar la autorización previa por la Comisión de Aprobación de Divisa del Grupo Caudal, de los pagos a efectuar en pesos cubanos convertibles o monedas extranjeras.

Grupo de Trabajo de informática y Comunicaciones: Organiza racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa; elabora el reglamento de información, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la entidad y garantiza su cumplimiento. Además elabora la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en correspondencia con las normas generales establecidas por los Ministerios de Informática y Comunicaciones y de Finanzas y Precios y el grupo Caudal.

Análisis del comportamiento de los principales indicadores económicos de la empresa INTERMAR S.A. al cierre de febrero de 2010.

Tomando como fuente de información los indicadores más puntuales del Presupuesto de Gastos e Ingresos y del Balance General de la empresa correspondiente al periodo 2009 – 2010 para realizar el análisis económico, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes (Ver anexo no. 2).

- Las ventas totales ascienden a 1593.0MP, de un plan de 1495.2MP se sobrecumplen en 97.8MP por lo que se produjo un incremento de un 6.5% con relación al plan acumulado y un decrecimiento con respecto a igual período del año anterior de 27.4 MP. Lo que resulta muy positivo para la empresa si tomamos en cuenta que las ventas representan la forma más directa de obtener ganancias y por ende se incrementa el nivel de ingresos de la entidad.
- Las ventas acumuladas en CUC alcanzan los 75.8 MP, representan un sobrecumplimiento del plan de un 13.3% (8.9 MP) y un decrecimiento de 8.9 MP con relación a igual período del año anterior. El mayor crecimiento fue el de la UEB Ciudad Habana 5.7MP y la que menos ingresó fue Ciego de Ávila 0.2 MP.
- Con relación a la obtención de ganancias por los servicios que brinda podemos plantear que en la actualidad los Servicios de Carga representan el 34.1% de las Ventas Totales, seguidos por los Servicios para el Seguro 28.0% (Agropecuaria 23.1% y Servicios para el Seguro 4.8%), los Avalúos

29.2%, los Servicios Técnicos Marítimos 5.1% y los Servicios Técnicos no Marítimos solo representan el 3.7% de los ingresos del mes.

- Las Utilidades del período ascienden a 446.4 MP, que representan un sobrecumplimiento de 25.1% del plan del período, y el 16.4% del plan del año. En relación con igual período del año anterior se incrementan en un 9.9%. Las utilidades constituyen un indicador determinante para la economía de cualquier empresa ya que expresan cuánto gana la empresa por cada peso que vende y mientras más alta sea mejor, ya que significa que se ha gestionado de manera eficiente los costos y las ventas en la organización.
- Los gastos totales ascienden a 1065.6 MP, lo que representa una ejecución del 99.0% y un decrecimiento de un 6.7% con relación a igual período del año anterior. Comportamiento muy favorable si tomamos en cuenta que los gastos representan salida de efectivo de la entidad por lo que, cuanto más bajo se mantenga este indicador mucho mejor estará el balance de la empresa, pues a menor gasto, mayor ingreso.
- De ellos, en divisas se ejecutaron en un 91.7% con respecto al plan acumulado, comparándolo con igual período del año anterior decrecen 26.6 MP. El gasto en divisas para estimulación se ha ejecutado al 92.2% en relación con el plan acumulado y con el mes de febrero del 2009 crecen un 1.0%.
- El sobrecumplimiento de los ingresos por ventas en 97.8 MP, unido a la inejecución de 4.6 MP del Gasto Material y de los Servicios Comprados en 7.9 MP, originan el crecimiento en un 8.0% del Valor Agregado Bruto con relación a lo planificado para el mes de Febrero.
- La relación gastos totales por peso de ingresos totales es de \$0.66, inferior al planificado en \$0.05 y con relación a igual período del año anterior decreció en \$0.09 centavos.

- La productividad asciende a 2213.0 MP de un plan de 2004.0, lo que representa un sobrecumplimiento del 10.4%, con respecto al año anterior se encuentra al 99.5%. El ascenso de este indicador es muy importante ya que la productividad es la capacidad que posee una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

Liquidez

La razón de Liquidez es la capacidad que tiene cualquier empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones. En el caso de INTERMAR S.A. esta se comporta de manera muy satisfactoria ya que la liquidez general es de \$6.35, la Liquidez Inmediata \$6.16 y el Índice de Solvencia es \$9.81.

Cuentas por Cobrar

A nivel de toda la empresa el Ciclo de Cobro (expresa los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.) está en 28 días y el de rotación de las cuentas por cobrar en 2.1, exceptuando la UEB de Santiago de Cuba que presenta un ciclo de 34 días y una rotación de 1.8.

Análisis de Cuentas por Cobrar													
Miles de Pesos													
Diciembre 2009							Febrero 2010						
Total Ctas por Cobrar			Vencidas		%		Total Ctas por Cobrar			Vencidas		%	
Total	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	Total	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
662.3	621.6	40.7	59.0	2.0	9.5	4.9	850.6	804.1	46.5	46.0	6.0	5.7	12.9

Al finalizar el 28 de Febrero del año 2010 las Cuentas por Cobrar en ambas monedas aumentan con relación al cierre del año anterior en 188.3 MP, el monto fuera de término en moneda nacional disminuye, mientras en divisas aumentan en 4.0 MP.

Análisis de Cuentas por Cobrar													
Miles de Pesos													
Febrero 2009							Febrero 2010						
Total Ctas por Cobrar			Vencidas		%		Total Ctas por Cobrar			Vencidas		%	
Total	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	Total	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
1007.2	927.3	79.9	150.0	39.0	16.2	48.8	850.6	804.1	46.5	46.0	6.0	5.7	12.9

Comparando con igual período del año anterior observamos que el total de Cuentas por Cobrar han disminuido en 156.6 MP, así como los montos y por cientos fuera de término.

Como consideración general podemos exponer que la empresa INTERMAR S.A. es rentable, producto de un satisfactorio incremento en el nivel de liquidez motivado por el sobrecumplimiento de los ingresos por venta y el aumento en la productividad, además del buen manejo de sus cuentas por cobrar.

2.2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA (CASA MATRIZ)

La Gestión de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la Empresa, o sea pertenece al ápice estratégico, y tiene función asesora, consultora, de control y funcional para la Casa Matriz.

La Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros realiza las siguientes funciones:

- Evaluar el ingreso de trabajadores al empleo, su permanencia y promoción.
- Elaborar de conjunto con la organización Sindical el Reglamento de Estimulación Moral de los trabajadores y el Sistema de Atención al Hombre.
- Realizar estudios de Organización del Trabajo en la Empresa

- Evaluar y tramitar por intermedio del Grupo Caudal, la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial.
- Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la entidad y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
- Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina

En estos momentos fue liberada la antigua Directora de Gestión de Capital Humano y Cuadros por presentar está problemas personales y asumió esta función una nueva Directora con poca preparación y conocimiento en esta materia, así como de la cultura organizacional de la empresa, pues no lleva mucho tiempo laborando en ella.

La Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros, excepto una compañera, esta formada por un equipo relativamente nuevo que procede del sector presupuestado, pero conocen de la actividad y tienen que insertarse con rapidez en las características de la Empresa, que es autopresupuestada y en particular en el área de Recursos Humanos.

La actividad de Recursos Humanos se reconoce como de importancia vital en todos los niveles de la Empresa y está ganando experiencia en la aplicación de técnicas y herramientas de gestión moderna como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que establece el Perfeccionamiento Empresarial.

En cuanto a los indicadores de Recursos Humanos de la empresa INTERMAR S.A. podemos decir que:

- ⇒ La empresa tiene una plantilla aprobada de 743 trabajadores y está cubierta con 693, para un 93.27%.
- ⇒ El mayor rango por edades de sus recursos humanos está entre 30 y 39 años (420), por lo que podemos afirmar que es una organización con el 61% de

trabajadores jóvenes, algo muy importante dada la tendencia al envejecimiento que tiene la población cubana. Esto puede ser una fortaleza para la organización si se logra un nivel de adecuada permanencia en esta.

- ⇒ Dentro de las categorías ocupacionales, la categoría de Técnico es la que tiene un peso mayor con 572 para un 85.5 %, esto está dado por las características de proceso de trabajo de la Empresa. La categoría de Dirigente tiene 12 cargos para un 4.93%.

Con respecto a los indicadores de Recursos Humanos de la Casa Matriz como objeto de investigación podemos decir que:

- ⇒ La Casa Matriz tiene una plantilla de 51 trabajadores.
- ⇒ La mayoría de sus trabajadores son mujeres ya que representan el 64 % de la población total de la casa matriz, mientras que los hombres solo representan el 36%.
- ⇒ Dentro de las categorías ocupacionales, la categoría de Técnico y Especialista son las que tienen un mayor peso con un total de 31 trabajadores para un 62%, seguido de 8 trabajadores en la categoría de Operarios que representan el 16%, 7 Dirigentes representando el 14%, y 4 trabajadores en la categoría de Servicios conformando el 8%.
- ⇒ En la distribución de los trabajadores según el nivel educacional se observa que para beneficio de la Empresa la mayoría de sus trabajadores son graduados del Nivel Superior (40%) y Técnicos Medios Superior (38%), mientras que en representación de la minoría se encuentran los graduados de 12 grado(14%), 9no grado(6%) y Educación Primaria(2%). Esto avala que la organización tiene recursos humanos con un buen nivel escolar lo que debe redundar en un desempeño satisfactorio de la misma, que se corresponda con la calificación de los servicios que brinda.

En estos momentos la Empresa se está iniciando en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), que tiene como centro las competencias laborales donde el desarrollo satisfactorio de ella constituye un aspecto muy importante para la implantación del SGICH.



Organigrama de la Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros.

Como ya habíamos planteado anteriormente la actividad de Recursos Humanos juega un rol muy importante dentro de la Empresa. Esta actividad esta constituida por la Directora, el Especialista Principal, 3 especialistas B en Gestión de Capital Humano y un Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo. El desarrollo de esta actividad se divide en diferentes grupos de trabajo que a su vez desarrollan varios subsistemas de recursos humanos los cuales analizaremos con el fin de evaluar el ejercicio de cada uno de ellos y así el comportamiento de la gestión de recursos humanos.

El funcionamiento del Subsistema de **Selección e Integración** es correcto ya que para la selección del personal, la alta dirección de la empresa conjuntamente con el Comité de Experto analizan todas y cada una de las propuestas que se ponen a su consideración, realizando la selección de acuerdo al perfil de competencias de los puestos. Cabe resaltar que la selección de trabajadores, para cubrir los demás puestos de la Empresa, se realiza entre los más idóneos. Es importante también plantear que la selección de este personal está alineada con los objetivos y la

estrategia empresarial. Además se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la Empresa y predominan las relaciones laborales satisfactorias.

En cuanto al Subsistema de **Seguridad y Salud del Trabajo (SST)** se pudiera decir que es uno o el mejor subsistema que funciona pues se realiza la identificación de los riesgos y evaluación de la peligrosidad estando identificada en la estrategia empresarial y según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS. Además la SST es un tema que se analiza en los consejos de dirección periódicamente, revisándose los planes de prevención y analizando su actualización sistemática. A pesar de estar elaborado el plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo, falta comprobar que en todas las UEB esté igualmente establecido.

Con respecto al subsistema de **estimulación material y moral** su aplicación no es la más correcta pues presentan problemas. Ya que a pesar de que existe motivación y un clima laboral favorable los reconocimientos morales son deficientes pues no responden a un programa coherente, armónico y de aplicación sistemática.

Otro Subsistema que su funcionamiento es un tanto deficiente es el de **Evaluación del Desempeño** pues a pesar de estar diseñada acorde a la resolución 21/07 y se aplica tal y como está indicado, debe profundizarse más en la evaluación del desempeño anual, para lograr la óptima calidad en todos los casos, teniendo en cuenta que esta es el punto de partida para un acertado diagnóstico de las necesidades de capacitación y por ende de un objetivo y personalizado plan de desarrollo individual, además de que no existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial. Además en la mayoría de los casos no tienen determinadas las funciones de los trabajadores y las recomendaciones sobre la capacitación son muy generales y por tanto no

tienen identificadas las necesidades de capacitación concretas para un periodo determinado. (Ver anexo no. 5)

De acuerdo con el Subsistema de **Organización del Trabajo** es importante decir que presenta dificultades ya que existen problemas en la planificación del trabajo. Los trabajadores son poco consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es medio. No está correctamente definida la estrategia de participación de los trabajadores. También poseen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.

Con respecto al Subsistema de **Competencias Laborales del Dirigente de los Recursos Humanos** podemos plantear que tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee además dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa en su integralidad.

Después de haber analizado casi todos los subsistemas de recursos humanos de INTERMAR S.A. de acuerdo a la teoría y a la práctica, podemos plantear que dentro de las mayores dificultades que se identifican en la Gestión de Recursos Humanos están:

- Pocos estudios de organización del trabajo.
- Deficientes diseños de puestos de trabajo. Se aplica el calificador de cargo con amplio perfil.
- Deficiente evaluación del desempeño vinculada a los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Insuficiente programa de aplicación sistémica de los estímulos morales y materiales.

En cuanto a lo relacionado con el Subsistema de **Capacitación** es importante decir que el programa llevado a cabo en esta entidad es medianamente eficiente ya que para alcanzar un impacto máximo en el desempeño individual y

organizacional se deben desarrollar de manera completa las cuatro etapas del procesos de capacitación, lo cual no ocurre en INTERMAR S.A. En el siguiente epígrafe se expondrá de manera más explícita lo antes expuesto por ser éste el tema de esta investigación.

2.3 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

La función de capacitación juega un papel fundamental en la implementación del nuevo SGICH ya que permite contar con un capital humano capaz de responder de manera eficiente a los cambios y metas que se está proponiendo la organización.

En el caso específico de INTERMAR S.A luego de hacer un análisis del diagnóstico recogido podemos apreciar que hay un déficit en este aspecto ya que en primer lugar no se realiza debidamente el tan importante y beneficioso diagnóstico de necesidad de capacitación (DNC) individual, el cual constituye el elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización según define la NC 3000 sobre la implantación de un sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, y en consecuencia, es el proceso que orienta la estructuración y el desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir con el logro de los objetivos de la misma como primer paso en el proceso de capacitación. Detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Al saltarse este paso, la calidad del proceso de capacitación en esta Entidad no es favorable ya que se cometen errores en la planificación de la capacitación que

repercuten negativamente en el cumplimiento de la misión y la visión y en el presupuesto de la organización.

Por lo que llegamos a la conclusión de que el proceso de Capacitación se encuentra en desarrollo, y entre las mayores dificultades que se ven están las siguientes:

- Insuficiencia de capital humano capaz de responder a los nuevos cambios.
- Insuficiente planeación de recursos humanos.
- Se carece de un plan de capacitación individual, basado en las competencias y dirigido al desempeño en la medición de su impacto.

2.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADA

Este trabajo se desarrolló en tres etapas:

1- ETAPA PREPARATORIA.

a) Definición del problema de investigación, objetivos del trabajo y el objeto de estudio.

b) Revisión bibliográfica sobre el tema de estudio.

c) Definición de la metodología, técnicas e instrumentos para la recogida de información.

- Se elaboraron diferentes cuestionarios y entrevista, que aparecen en los Anexos
- Se seleccionó la muestra para lo cual se tuvo en cuenta lo siguiente:

1. Población de estudio

El universo está conformado por 51 trabajadores de la Casa Matriz de INTERMAR S.A. que oscilan dentro de las categorías ocupacionales de funcionarios, especialistas, técnicos, servicios y obreros. La población objeto de estudio está integrada por 31 especialistas y técnicos de la Casa Matriz.

2. Selección de la Muestra

Se seleccionó una muestra no probabilística – determinística integrada por un conjunto de 18 especialistas y técnicos de las Direcciones de Contabilidad y Finanzas, Comercial, Gestión de Capital Humano y Cuadros y Control Interno, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa como unidades de estudio que representan el 58% de la población.

3. Los parámetros muestrales:

- ✓ Estas Direcciones escogidas constituyen áreas de resultados claves en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- ✓ Los especialistas y técnicos seleccionados como muestra laborar en la Casa Matriz.

2- ETAPA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.

Para la implementación de esta etapa se utilizaron fundamentalmente las siguientes técnicas: Estudio de documentación, entrevistas y cuestionarios.

a) Estudio de documentación: Se recogió información de archivo para el análisis de la caracterización de la organización, así como una revisión y análisis de toda la documentación relacionada con la actividad de GRH y la función de capacitación y la revisión de expedientes laborales de los encuestados, para analizar las evaluaciones realizadas sobre su trabajo.

b) Cuestionarios: Se aplicaron a la muestra seleccionada, con el objetivo de recoger información sobre aspectos generales, del puesto de trabajo, del desempeño y necesidades de capacitación.

c) Entrevistas: A directivos de la organización, éstas se realizaron de forma individual a partir de una guía estructurada de preguntas a los jefes inmediatos de los trabajadores seleccionados como muestra.

Posteriormente se analizaron sus resultados obteniéndose una importante información para desarrollar de manera satisfactoria la investigación.

3- ETAPA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN.

⇒ Análisis y validación de la información obtenida en la etapa anterior.

Este análisis se realizó a través de un:

- Análisis cuantitativo

Se realizó un análisis estadístico de la información para determinar los porcentajes y la media aritmética.

- Análisis cualitativo

Está integrado por el análisis crítico de la información estadística de los instrumentos aplicados y el análisis de contenido. Se cruzó la información a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y se realizaron también algunas inferencias cualitativas en la interpretación de esos datos.

Luego del análisis se elaboraron las necesidades de Capacitación y el Plan.

CAPITULO 3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación de los Recursos Humanos de la Empresa INTERMAR S.A.

3.1 Resultados Generales del Diagnóstico de necesidades de Capacitación.

Luego de haber realizado los tres análisis fundamentales que se plantean en el marco teórico, el Organizacional, el de Recursos Humanos y el de Funciones y/o Tareas, detectamos que no estaban elaborados todos los diseños de los puestos de trabajo (solo dos y de ellos uno se corresponde con las direcciones estudiadas), lo que crea una dificultad para determinar bien la brecha de la capacitación, pues en general solo se tienen definidas las funciones más generales de los cargos.

No obstante, mediante las técnicas aplicadas de cuestionarios a especialistas y técnicos (ver anexo no.3), donde se relacionan las funciones fundamentales de los encuestados, entrevistas a sus jefes inmediatos (ver anexo no. 4), las evaluaciones realizadas y los objetivos de la organización, pudimos detectar las necesidades de capacitación que a continuación esbozamos de forma general.

Los resultados generales del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado, comenzó con el análisis de la información recogida a partir de la aplicación del cuestionario a los especialistas y técnicos de las Direcciones de Contabilidad y Finanzas; Comercial; Gestión de Capital Humano y Cuadros y Control Interno, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa, que conforman la muestra y representan el 58% del total de la población de la Casa Matriz y que constituyen áreas de resultados claves para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Entidad.

Del análisis de los cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados:

El 88.8% de los encuestados es del sexo femenino, el 11.2% es masculino por lo que aquí es evidente que el sexo femenino prima. Por ende la capacitación se les puede dificultar más, ya que las mujeres habitualmente son las encargadas de las labores de la casa y el cuidado de los hijos, etc, por lo que hay que tenerlo en cuenta al planificar esta capacitación.

Al indagar sobre el nivel escolar, se pudo constatar que 8 trabajadores tienen nivel superior en especialidades diversas donde abundan las de Ingenierías y 10 con nivel medio superior con un perfil en Contabilidad.

El 41.1% de estos trabajadores lleva entre 6 y 10 años en la entidad y el 76.5% lleva al menos 5 años en el puesto de trabajo, lo que nos demuestra que son personas que conocen la labor que realizan y el quehacer de esta Entidad.

El 67% refiere que recibió la formación para el cargo en la Universidad y en Escuelas Ramales, en tanto el 38.8% son empíricos. Esto demuestra que gran parte de la muestra seleccionada tiene una adecuada preparación académica para el desempeño de la funciones de su puesto de trabajo.

Al indagar sobre el interés por la superación, el 100% respondió positivamente lo que facilita incidir en la formación de capital humano y lograr aumentar el nivel de competencias requerido para asumir los cambios en que está inmersa la Empresa.

En cuanto a la pregunta de si se “analiza con usted las necesidades de capacitación que requiere actualmente” el 56% respondió que si, por lo que demuestra que hay que trabajar más en éste sentido por parte de los jefes inmediatos para detectar las carencias de conocimientos y habilidades y poder hacer un buen DNC, lo que evidencia que este no se realiza adecuadamente.

Respecto a ¿cómo se preocupan los jefes por la capacitación de sus subordinados?, los encuestados refieren en un 44% que no siempre se

preocupan, lo que denota el criterio de que no existe una atención priorizada por parte de algunos dirigentes a favor de la formación continua de sus trabajadores. Al responder la pregunta de si “ha recibido recientemente cursos de capacitación afines a su puesto de trabajo” el 39% considera que no, lo que nos ratifica que no se realiza un DNC en función de los requerimientos del puesto de trabajo.

En relación a la Computación, el 77.8% plantea que el dominio y uso de ésta es bueno, aunque en su gran mayoría solo emplean sus funciones básicas, cuando es necesario el dominio de programas, referidos fundamentalmente a la gestión contable, según criterio de los jefes.

En relación a la pregunta que plantea de qué forma les resulta más fácil aprender, el 61% señaló que a través de entrenamientos en el puesto de trabajo. Esto da la posibilidad de utilizar en determinadas especialidades a profesionales de la propia organización como entrenadores para la capacitación, siendo una de las formas más efectivas de aprendizaje.

El 88% plantea que se han capacitado por autopreparación (iniciativa propia). De aquí se infiere que existen algunas deficiencias en las formas de recibir la capacitación si lo relacionamos con el análisis anterior, por lo que se debe tomar en cuenta a la hora de planear la capacitación.

Resulta interesante que el 67% considera que debe capacitarse en temáticas económicas generales. Esto se justifica pues la Entidad tiene como mayor fuente de ingresos los servicios de avalúos tangibles e intangibles y de seguros agropecuarios, y para el dominio de éstos es necesaria cierta preparación económica. Esto puede estar dado porque en la muestra seleccionada casi el 50% tiene un perfil de contabilidad.

Al 88% de los encuestados les gustaría cursar postgrados, diplomados y matricularse en maestrías. Queda demostrado así que la Empresa cuenta con recursos humanos con buen nivel académico ya que la mayoría son graduados de nivel superior y con deseos de continuar superándose.

Por la información obtenida se valora que no se mide adecuadamente el impacto de la capacitación ofrecida, ya que el 72% de la muestra encuestada plantea que solo a veces es que se mide este impacto.

El 41% refiere que con la preparación recibida están medianamente preparados para enfrentar los retos de la organización. Se demuestra así la necesidad de capacitación que existe en la Entidad para lograr alcanzar los objetivos y metas que la misma se propone.

Respecto a la muestra analizada, se comprobó que el 72% plantea que para el buen desempeño de su puesto de trabajo se requiere experiencia anterior en puestos similares entre uno y tres años, a la vez que señalan la importancia que tiene dominar las funciones del puesto laboral para contribuir al buen desenvolvimiento de la actividad fundamental que realiza en la entidad.

Al responder a la pregunta ¿en qué aspectos considera que necesita capacitarse en relación con los contenidos de su puesto de trabajo para un buen desempeño?, las respuestas dadas están mayoritariamente vinculadas a las funciones inherentes a su puesto de trabajo y que se reflejan a continuación.

Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación deseadas por los encuestados
Daljis C. Rodríguez Morales	Esp. en Seguridad y Salud del Trabajo	Levantamiento de Riesgos Plan de medidas Levantamiento EPP Seguridad y Salud del Trabajo Gestión de Recursos Humanos
Ana L Salt Fernández	Esp. en Gestión de los Recursos Humanos	Excel Avanzado Estructura y Diseño de Organización Redacción Access Gestión de Recursos Humanos OTS y Seguridad Social

Dirección Comercial

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación deseadas por los encuestados
Gabriel Andreu Romero	Especialista Comercial	Relaciones Comerciales Comunicación Computación
Aracelys Fernández Mars	Téc. en Gestión Comercial	Redacción de Informes
Caridad M Cruz Ruiseco	Especialista Comercial	Comunicación Negocios
Yaidamy Caiet Castillo	Especialista Comercial	Access Visitas a Servicios Temáticas Económicas Generales Marketing
Mercedes Garrido Escarrá	Especialista Comercial	Inglés Mercadotecnia Seguros Agropecuarios Atención al Cliente Calidad Habilidades Directivas

Dirección de Control Interno, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación deseadas por los encuestados
Zulema Portal Mederos	Técnico en Gestión de la Calidad	Normas ISO Habilidades Directivas
Maria G. Recio Rodríguez	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Gestión por Procesos Sistema Integrado de Gestión Gestión de la Calidad Temáticas Económicas Generales Gestión de Recursos Humanos
Ángel Virelles Ortiz	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Temáticas Económicas Generales Gestión de Recursos Humanos Control Interno
Surmaily Cebada García	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Auditoria Calidad Control interno Temáticas Económicas Generales Habilidades Directivas Gestión por Procesos Funciones de la empresa

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación deseadas por los encuestados
Ileana Cuesta Villación	Secretaria	Redacción y Ortografía
Ariadna M. Ortega Tamayo	Esp. Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Habilidades Directivas
María A. Ordoñez López	Esp. Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Habilidades Directivas
Caridad Rivero Cancio	Esp. en Control Económico	Temáticas Económicas Generales Excel Avanzado Sistema Contable EXACT
Martha Rosa Alonso Morales	Esp. en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales
Milagros González Pérez	Técnico en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Sistema Contable EXACT Computación
Niurka Armenteros Lugo	Cajera	Temáticas Económicas Generales

Del análisis de las entrevistas a los Directores de las áreas objeto de estudio, llegamos a las siguientes conclusiones:

Todas las Direcciones tienen elaborados sus objetivos para este año y los trabajadores tributan a éste mediante las funciones y tareas que le son asignadas, a pesar de no contar con diseños de puestos actualizados, pero según el criterio de los Directores se cumplen las funciones de forma satisfactoria.

Los Directores coinciden con que se esperan nuevas tareas en sus respectivas áreas y que se requiere de inmediato de capacitación para sus subordinados. Esta capacitación la dirigen en las siguientes temáticas:

Dirección de Gestión de Capital Humano y Cuadros

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación según criterios del Jefe Directo
Daljis C. Rodríguez Morales	Especialista en Seguridad y Salud del Trabajo	Levantamiento de Riesgos Plan de medidas Levantamiento EPP Seguridad y Salud del Trabajo Gestión de Recursos Humanos
Ana L Salt Fernández	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos	Excel Avanzado Estructura y Diseño de Organización Redacción Access Gestión de Recursos Humanos OTS y Seguridad Social Sistemas de pagos Tratamiento Laboral

Dirección Comercial

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación según criterios del Jefe Directo
Gabriel Andreu Romero	Especialista Comercial	Relaciones Comerciales Comunicación Computación Mercadotecnia Avalúos Seguros Agropecuarios
Aracelys Fernández Mars	Técnico en Gestión Comercial	Avalúos Seguros Agropecuarios Mercadotecnia Negocios Relaciones Comerciales Inglés
Caridad M Cruz Ruiseco	Especialista Comercial	Comunicación Negocios Mercadotecnia Avalúos Seguros Agropecuarios Inglés
Yaidamy Cairet Castillo	Especialista Comercial	Temáticas Económicas Generales Marketing Mercadotecnia Avalúos Seguros Agropecuarios Inglés

Mercedes Garrido Escarrá	Especialista Comercial	Inglés Mercadotecnia Seguros Agropecuarios Atención al Cliente Calidad Habilidades Directivas Avalúos
--------------------------	------------------------	---

Dirección de Control Interno, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación según criterios del Jefe Directo
Zulema Portal Mederos	Técnico en Gestión de la Calidad	Normas ISO Habilidades Directivas Auditoria Gestión por Procesos Estrategia Implementaciones Funciones de la Empresa
María G. Recio Rodríguez	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Gestión por Procesos Sistema Integrado de Gestión Gestión de la Calidad Temáticas Económicas Generales Gestión de Recursos Humanos Auditoria Estrategia Implementaciones Funciones de la Empresa
Ángel Virelles Ortiz	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Auditoria Estrategia Implementaciones Gestión por Procesos Gestión de la Calidad Funciones de la Empresa
Surmaily Cebada García	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Auditoria Calidad Control interno Temáticas Económicas Generales Habilidades Directivas Gestión por Procesos Funciones de la Empresa Estrategia

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Nombres y Apellidos	Cargo	Necesidades de Capacitación según criterios del Jefe Directo
Ileana Cuesta Villación	Secretaria	Redacción y Ortografía
Ariadna M. Ortega Tamayo	Especialista en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales. Habilidades Directivas Access y Power Point Educación Superior Sistema Contable EXACT
María A. Ordoñez López	Especialista en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales. Habilidades Directivas Costos
Caridad Rivero Cancio	Especialista en Control Económico	Temáticas Económicas Generales Excel Avanzado Sistema Contable EXACT Costos
Martha Rosa Alonso Morales	Especialista en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Sistema Contable EXACT
Milagros González Pérez	Técnico en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Sistema Contable EXACT Computación
Niurka Armenteros Lugo	Cajera	Temáticas Económicas Generales

En cuanto a los indicadores de desempeño para evaluar a cada uno de los trabajadores, las diferentes Direcciones refieren que se tienen en cuenta fundamentalmente los parámetros siguientes:

- Ser disciplinado.
- Dominio y conocimiento de las actividades que desarrolla.
- Estar en constante perfeccionamiento y superación.
- Velar por el cuidado de los medios asignados.
- Cumplir con las funciones asignadas.
- Buena asistencia y puntualidad.
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Trabajar con calidad.
- Conocimiento de los servicios que brinda la entidad.

Las Direcciones refieren que entre las habilidades más importantes a tener por los trabajadores de manera general son las siguientes:

- Analíticos.
- Metódicos.

- Organizados.
- Dominio de la computación.
- Comunicativas.
- Discretos.
- Buena preparación académica.
- Íntegros.
- Conocimiento y dominio de la misión y visión de la Entidad.

Como se puede apreciar algunos de los parámetros y habilidades más importantes que deben poseer de manera general los trabajadores no todas se pueden identificar con acciones de capacitación.

Con relación a los aspectos positivos y negativos de la capacitación en la Empresa, los criterios planteados por parte de los Directores son:

- No se realiza la capacitación interna, o sea en la propia Organización.
- Los cursos que se dan no siempre satisfacen las necesidades de los trabajadores para su mejor desempeño laboral.
- Debe ser un proceso organizativo, planificado y de adecuación, que esté acorde con los objetivos de la Empresa.

A modo de resumen, una vez analizados de forma cuantitativa y cualitativa los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y haciendo un análisis comparado entre lo planteado por los subordinados y los Directores se identificaron las siguientes deficiencias

1. No se realiza correctamente el DNC de los trabajadores.

2. Inefectividad de los planes de capacitación por las causas siguientes:

- No se corresponden los cursos de capacitación con lo que realmente necesitan los trabajadores.
- Poca evaluación de los resultados de la capacitación (impacto).
- No existen planes individuales de capacitación basados en las competencias y dirigidos al desempeño en la medición de su impacto.

A través de un cruce de información entre las necesidades planteadas por los encuestados, el criterio de los jefes inmediatos con respecto a ellas y de una conciliación con la Dirección de Capital Humano y Cuadros de la Empresa para la validación de todos los resultados, se pudieron identificar las necesidades reales de capacitación, tratando de garantizar con esto la calidad de todo el proceso y que la Empresa no corra riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual incidiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos y redundaría en gastos innecesarios.

3.2 Propuesta del Plan de Capacitación

Para determinar el Plan de Capacitación para el año 2010- 2011, se tuvo como premisa las funciones que ejecuta y/o ejecutará el trabajador en su puesto de trabajo y, en consecuencia, realizar una aproximación para determinar el SABER HACER de cada uno para el cumplimiento de sus funciones en relación a los objetivos y metas que se propone la Entidad.

Como ya se ha reiterado, no están elaborados los diseños de puestos de trabajo lo que dificulta la determinación de la brecha para establecer aquellas necesidades que son realmente objetivas para el buen desempeño en el puesto de trabajo y que tributen de manera eficiente al cumplimiento de la misión de la Entidad. Estos resultados contribuyeron a conformar el siguiente Plan de Capacitación.

Plan de Capacitación de la Dirección Capital Humano y Cuadros para el año 2010-2011

Nombres y Apellidos	Cargo	Acciones de Capacitación	Fecha	Lugar
Daljis C. Rodríguez Morales	Especialista en Seguridad y Salud del Trabajo	Seguridad y Salud del Trabajo Gestión de Recursos Humanos	Julio/Diciembre/2010	CECOFIS
			Julio/Diciembre/2010	CECOFIS
Ana L Salt Fernández	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos Sistemas de pagos	Julio/Diciembre/2010	CECOFIS
			Enero/Junio/2011	CECOFIS

Plan de Capacitación de la Dirección Comercial para el año 2010-2011

Nombres y Apellidos	Cargo	Acciones de Capacitación	Fecha	Lugar
Gabriel Andreu Romero	Especialista Comercial	Relaciones Comerciales Avalúos Seguros Agropecuarios	Julio/Diciembre/2010 Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011	CECOFIS PATRIMONIO CECOFIS
Aracelys Fernández Mars	Técnico en Gestión Comercial	Avalúos Seguros Agropecuarios Ingles	Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011 Enero/Junio/2011	PATRIMONIO CECOFIS CECOFIS
Caridad M Cruz Ruiseco	Especialista Comercial	Comunicación Mercadotecnia Ingles	Julio/Diciembre/2010 Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011	CECOFIS CECOFIS CECOFIS
Yaidamy Caiet Castillo	Especialista Comercial	Marketing Seguros Agropecuarios	Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011	CECOFIS CECOFIS
Mercedes Garrido Escarrá	Especialista Comercial	Avalúos Atención al Cliente	Julio/Diciembre/2010 Julio/Diciembre/2010	PATRIMONIO CECOFIS

Plan de Capacitación de la Dirección Control Interno, Calidad y Perfeccionamiento Empresarial para el año 2010-2011

Nombres y Apellidos	Cargo	Acciones de Capacitación	Fecha	Lugar
Zulema Portal Mederos	Técnico en Gestión de la Calidad	Normas ISO Auditoria	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	CECOFIS ONN
Maria G. Recio Rodríguez	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Gestión por Procesos Auditoria	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	CECOFIS ONN
Angel Virelles Ortiz	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Control Interno Gestión por Procesos Funciones de la empresa	Enero/Junio/2011 Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	CECOFIS CECOFIS Capacitación Interna
Surmally Cebada García	Especialista en Control Interno, Calidad y PE	Auditoria Estrategia Funciones de la empresa	Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	ONN CECOFIS Capacitación Interna

Plan de Capacitación Dirección Contabilidad y Finanzas para el año 2010-2011

Nombres y Apellidos	Cargo	Acciones de Capacitación	Fecha	Lugar
Ileana Cuesta Villación	Secretaria	Redacción y Ortografía	Julio/Diciembre/2010	CECOFIS
Ariadna M. Ortega Tamayo	Especialista en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Access y Power Point	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	ANEC CECOFIS
María A. Ordoñez López	Especialista en Gestión Económica	Habilidades Directivas Costos	Enero/Junio/2011 Enero/Junio/2011	CECOFIS CECOFIS
Caridad Rivero Cancio	Especialista en Control Económico	Temáticas Económicas Sistema Contable EXACT Costos	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010 Enero/Junio/2011	ANEC CECOFIS CECOFIS
Martha Rosa Alonso Morales	Especialista en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Sistema Contable EXACT	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	ANEC CECOFIS
Milagros González Pérez	Técnico en Gestión Económica	Temáticas Económicas Generales Sistema Contable EXACT	Enero/Junio/2011 Julio/Diciembre/2010	ANEC CECOFIS
Niurka Armenteros Lugo	Cajera	Temáticas Económicas Generales	Enero/Junio/2011	ANEC

Leyenda

ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

CECOFIS: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros.

ONN: Oficina Nacional de Normalización

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada resultan las conclusiones siguientes:

- El análisis conceptual de los elementos teóricos y normativas relacionadas con la Capacitación posibilitó el establecimiento del marco teórico de la investigación.
- El enfoque de la Gestión de Recursos Humanos que predomina en la Organización es de transición, de un enfoque de Personal a un enfoque Estratégico de Recursos Humanos.
- En la empresa INTERMAR S.A. se asume que la Capacitación es responsabilidad de la Dirección de Capital Humano y Cuadros y no todos los jefes de las Direcciones estudiadas se sienten responsables de la capacitación de sus subordinados.
- El DNC constituye la piedra angular en el proceso de capacitación y tiene su fundamento en el diseño de los puestos de trabajo por lo que la Empresa debe trabajar de manera inmediata en esta dirección ya que solo tienen diseñados dos puestos de trabajo.
- Se realizó un DNC, el cual permite brindar una capacitación adecuada en las áreas estudiadas, en función de los objetivos que se propone la Entidad.
- El Plan de Capacitación propuesto recoge las acciones inmediatas en correspondencia con los dos objetivos básicos de la empresa: Perfeccionamiento Empresarial y las Normas de Calidad ISO 9001.
- Con la realización del DNC y el Plan de Capacitación para el año 2010 - 2011, para las áreas estudiadas, se da cumplimiento al objetivo propuesto para esta investigación.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se proponen las siguientes:

- Presentar el Plan de Capacitación a la Dirección de Capital Humano y Cuadros de la Empresa para su valoración, aprobación y ejecución del mismo.
- Realizar los diseños de puestos de trabajo con enfoque de competencias, al menos en la Casa Matriz, lo que pudiera ser extendido al resto de la organización para hacer más eficaz la Gestión de Recursos Humanos en general.
- Continuar con la instrumentación del DNC para la Capacitación y su puesta en práctica en toda la Empresa, lo que facilitaría la confección de los Planes de Capacitación.
- Capacitar a los funcionarios de Recursos Humanos en todas las áreas de la Empresa para que puedan desarrollar de manera más técnica el proceso de capacitación.
- Validar en un mediano plazo la efectividad del Plan de Capacitación elaborado, empleando diferentes técnicas, entre ellas la Evaluación del Desempeño para así poder medir su impacto.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Alfonso, Siliceo (1996).Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa 3era edición, México

Albizu Eneka, Landeta Rodríguez Jon (2001). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Pirámides (Grupo Anaya S.A.). Madrid.

Bayón Mariné, Fernando (2002). Organización y Recursos Humanos. Editorial Síntesis, S. A. Madrid,

BEER, Michael. SPECTOR, Bert y otros (1990). Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard. Editorial Continental, S.A. de C.V. México,

Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Quinta edición, México.

_____ (2005) Gestión del talento Humano, Thomson, México.

Consejo de Estado de la República de Cuba Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, (2007) mimeo. La Habana

Cuesta Santos, Armando. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Academia de Ciencias. La Habana,

Davis y Newstrom. (2000) El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Editora Mc Graw Hill. Décima edición. México

Dolan, S. Schuler; R.S. y Valle Cabrera R. (1999.) La Gestión de los Recursos Humanos. Editora Mc Graw Hill. México

González Cornejo A. (2001). Cómo diagnosticar necesidades de capacitación. Editorial Pac S. A. de C. V. México
Manual de Bienvenida de la Empresa INTERMAR S.A.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. R/S N° 29/06 “Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales”. (2006).mimeo. La Habana

_____R/S N° 8/05 “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”. (2005).mimeo. La Habana

Mischia, Bibiana Sandra, Cambio y Capacitación Laboral., Universidad de Buenos Aires. RRHH Magazine www.rrhmagazine.com

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México

Oficina Nacional de Normalización (NC), “*Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos*”, Norma Cubana NC 3001: 2007: La Habana, Ed., (2007) mimeo. La Habana

Puchol, Luis. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Edición Díaz De Santos. 5ta edición actualizada. Madrid,

Ramírez García, Jorge Ricardo; García García, Silvia (2004) “La Gestión por competencias y el Impacto de la Capacitación.” CEEC. UH mimeo. La Habana

Rodríguez, García Francisco y otros. (1990). Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Editorial Pueblo y Educación, La Habana

Ulrich, Dave, (1997). Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Werther, William y Davis Keith. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana División Universidad. Quinta edición. México.

Zarragoitia Alonso, M. (2006) Conceptos y Técnicas para la elaboración del diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) en la función de la capacitación, mimeo. La Habana

Páginas WEB visitadas

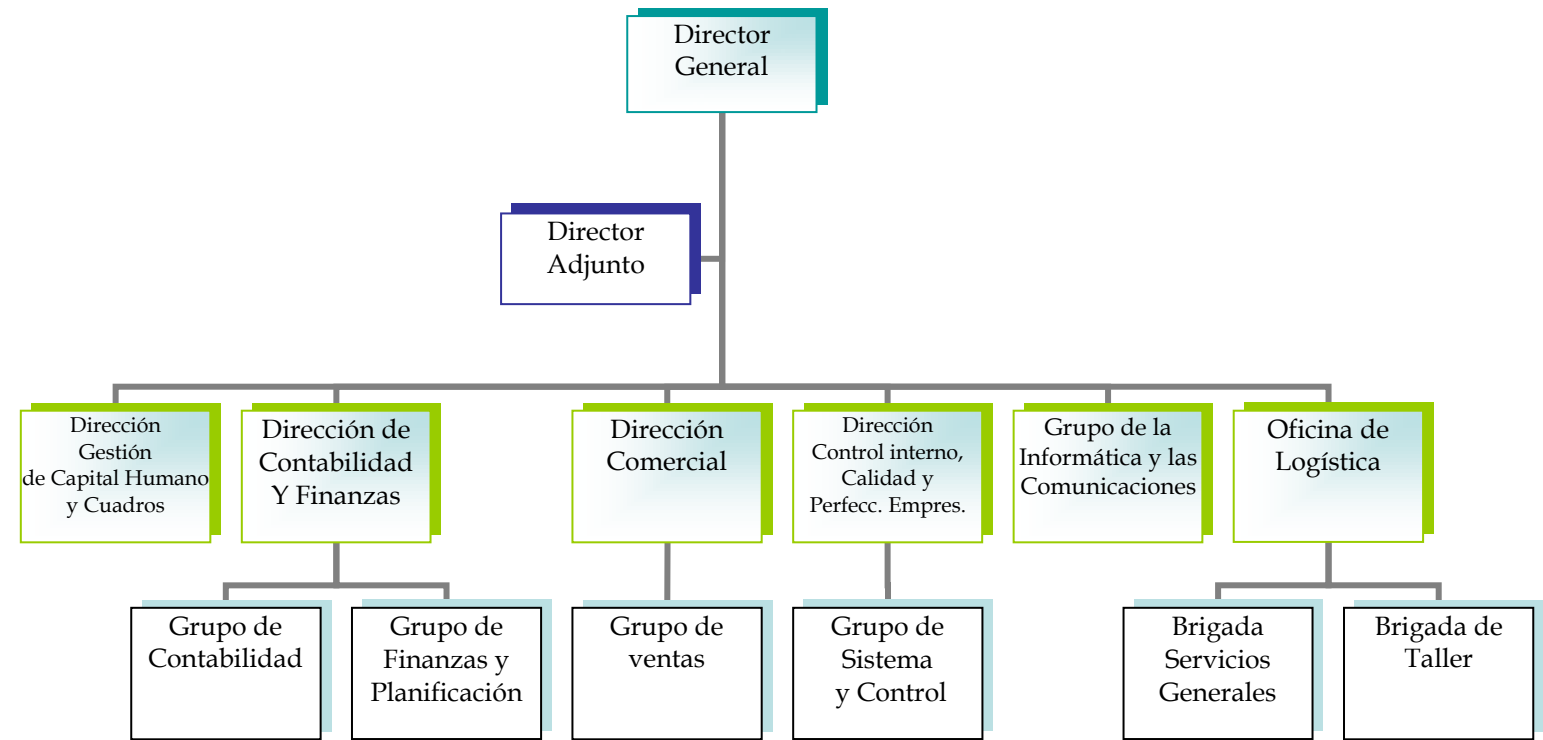
<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.rrhmagazine.com/articulo/formación/formación10.2htm>

ANEXOS

Organigrama de INTERMAR, S.A.



Anexo no. 2

COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES DE LA CASA MATRIZ DE LA EMPRESA INTERMAR S.A.

INTERMAR S.A.									
INDICADOR	Real 2009 cierre 31/12	Real acumulado h/ Febrero 2009	Plan 2010	Plan acumulado h/ Febrero 2010	Real acumulado h/ Febrero 2010	5/4	4/3	5/3	5/2
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas Netas	9.794,2	1.620,4	9.750,0	1.495,2	1.593,0	106,5	15,3	16,3	98,3
Total de Ingresos	10.296,8	1.649,7	10.044,1	1.522,6	1.624,0	106,7	15,2	16,2	98,4
Total de Gastos	6.780,1	1.141,5	6.633,0	1.076,2	1.065,6	99,0	16,2	16,1	93,3
Ventas en Divisas	412,7	80,6	400,0	66,9	75,8	113,3	16,7	19,0	94,0
Utilidad o (Pérdida) del Período	3.516,7	508,1	3.411,1	446,4	558,4	125,1	13,1	16,4	109,9
Fondo de Salario Propio	4.063,4	691,0	3.945,6	657,5	658,5	100,2	16,7	16,7	95,3
De ello: Fondo de Salario Escala	2.666,6	431,5	2.901,2	483,7	434,0	89,7	16,7	15,0	100,6
Fondo de salario del pago adicional del perfeccionamiento empresarial	572,6	125,2	843,8	140,6	124,1	88,2	16,7	14,7	99,1
Fondo de Salario de otros pagos adicionales legalmente aprobados	0,9	1,8	13,3	1,8	5,7	318,1	13,5	43,1	314,7
Fondo de salario por resultados	482,5	74,7	187,3	31,4	45,7	145,6	16,8	24,4	61,2
Fondo de salario para vacaciones acumuladas	340,8	57,7			49,0				85,0
Promedio de Trabajadores para cálculo VAB	670,0	673,0	685,0	685,0	670,0	97,8	100,0	97,8	99,6
Gasto Material	220,9	36,3	220,5	25,6	21,0	82,0	11,6	9,5	58,0
Servicios Comprados	680,3	87,1	700,0	96,5	88,5	91,8	13,8	12,6	101,6
Valor Agregado Bruto	8.893,1	1.497,0	8.829,5	1.373,1	1.483,4	108,0	15,6	16,8	99,1
Productividad	13.273,0	2.224,0	12.889,0	2.004,0	2.213,0	110,4	15,5	17,2	99,5
Salario Medio Mensual	505,4	513,3	480,0	479,9	491,4	102,4	100,0	102,4	95,7
Fdo. Salario/ VAB	0,457	0,462	0,447	0,479	0,444	92,7	107,2	99,3	96,2
Gasto de Salario por Peso de Ingreso	0,395	0,419	0,393	0,432	0,406	93,9	109,9	103,2	96,8
Salario Medio Mensual/ Productividad	0,038	0,231	0,037	0,239	0,222	92,7	643,1	596,3	96,2
Ciclo de Cobro					28				

Anexo no.3

ESTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO HACER UN DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES. A CONTINUACIÓN APARECEN UNA SERIE DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON ESTE ASPECTO. POR FAVOR, RESPONDA DE ACUERDO A SU VALORACIÓN. ES DE SUMA IMPORTANCIA RESPONDER TODAS LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO PUES RESULTA IMPRESCINDIBLE PARA GARANTIZAR UN BUEN TRABAJO. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Entidad _____ Departamento/Área _____

Nombre y Apellidos _____

Edad _____ Graduado de: _____

Nombre del Puesto de Trabajo que ocupa: _____

Años en la Entidad _____ Años en el Puesto de Trabajo _____

2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

2.1 FUNCIONES / TAREAS / COMPETENCIA

Elabore una relación de las principales **Funciones / Tareas** que requiere el puesto de trabajo que desempeña. (Enumérelas por orden de importancia).

Marque con una cruz el nivel de **Competencia** (nivel de conocimientos y habilidades, etc.) que usted considera poseer en cada una de ellas.

FUNCIONES / TAREAS	Competente	Poco Competente	Nada Competente

2.2 RESPONSABILIDADES

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? Marque su respuesta con una cruz

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Supervisión del trabajo de otras personas		
Responsabilidad en el uso de materiales.		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

2.3 APTITUDES Y HABILIDADES

¿Cuáles de las aptitudes y habilidades descritas a continuación son necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo y en qué grado? Marque su respuesta con una cruz de acuerdo a su criterio.

Característica	No necesaria / lo posee	Deseable / lo posee	Esencial / lo posee
Planificación y Organización del Trabajo			
Comunicación Interpersonal			
Trabajo en Grupo			
Habilidad de expresión			
Coordinación y cooperación			
Iniciativa, Creatividad			
Rapidez de decisión			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Sociabilidad			
Minuciosidad			
Otras. Cuáles			

3. CAPACITACIÓN

3.1 ¿Dónde recibió la formación para el cargo? Marque su respuesta con una cruz

Universidad____Educación____ Escuelas Rmales____ Empírico____Otros ____

3.2 El dominio y uso de la computación por usted. Marque su respuesta con una cruz.

B _____ R _____ M _____

3.3 ¿Se analizó con usted la necesidad de aprendizaje que requiere actualmente? Marque su respuesta con una cruz

Si _____ No _____

3.4 ¿Ha recibido usted recientemente cursos de capacitación afines con su puesto de trabajo?
Marque su respuesta con una cruz

Si _____ No _____ De ser afirmativa, ¿Cuáles? _____

3.5 ¿Tiene usted interés en superarse? Marque su respuesta con una cruz.
Si _____ No _____

3.6 ¿De que forma le resulta a usted más fácil aprender?. Marque con una cruz

En entrenamientos en el puesto de trabajo _____

En Instituciones docentes _____

En talleres con colegas _____

A través de cursos _____

Otro. ¿Cuáles? _____

3.7 ¿En qué aspectos considera que necesita capacitarse, en relación con los contenidos de su puesto de trabajo, para un buen desempeño? Enumere los que considere más importantes.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

3.8 ¿En cuál o cuáles de estas otras temáticas usted considera que necesita capacitarse? Marque su respuesta con una cruz.

1. Temáticas Económicas generales _____
2. Habilidades Directivas (Estrategias, Comunicación, Proceso Solución de Problemas, Trabajo en Grupo, etc.) _____.
3. Gestión de Recursos Humano (Funciones y Procesos de esta Gestión, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, etc.) _____

3.9 Si tuviera la posibilidad, qué estudiaría.

1. Curso Postgrado. ¿Cuál? _____
2. Diplomado. ¿En qué especialidad? _____

3. Maestría. ¿En qué especialidad? _____
4. Otros. ¿Cuál? _____

3.10 ¿Se ha capacitado a través de alguna de las formas que a continuación se relacionan? Marque su respuesta con una cruz.

- a) Por mediación de un compañero _____
- b) Por plan de Capacitación _____
- c) A través de mi jefe _____
- d) Autopreparación (Iniciativa propia) _____

3.11 ¿Aprecia usted que los jefes se preocupan por la capacitación de sus subordinados? Marque con una cruz

- a) Algunas veces _____ c) Siempre _____
- b) Muy poco _____ d) Nunca _____

3.12 ¿En las ocasiones que ha recibido capacitación, una vez concluida esta, se mide el impacto de la misma en los resultados de su trabajo? Marque su respuesta con una cruz

- a) Si _____ b) No _____ c) A veces _____

3.13 ¿Con la preparación recibida durante su permanencia en la Empresa, se considera apto para enfrentar los retos de la organización? Marque su respuesta con una cruz de acuerdo a su consideración.

- a) Suficientemente _____
- b) Medianamente _____
- c) Insuficientemente _____

4. EXPERIENCIA

4.1 ¿Considera usted que para el buen desempeño de su puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? Marque solo una respuesta con una cruz.

No necesaria: _____	Deseable: _____	Al menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

5.1 ¿Qué factores significativos definiría usted como fundamentales para evaluar el desempeño en ese puesto de trabajo?

- 1-
- 2-
- 3-

4-

5.2 ¿Qué apoyo requiere, por parte de su área de trabajo, para desempeñar mejor las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo?

5.3 ¿Hay algo más que desee plantear? Exponerlo a continuación.

Anexo no. 4

ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS DIRECCIONES Y/O GRUPOS

DATOS SOBRE EL DIRECTIVO

1. Nombre de la Dirección y/o Grupo
2. Nombre del directivo:
3. Tiempo en la Empresa
4. Tiempo en el cargo:
5. Edad:
6. Graduado de:

PREGUNTAS SOBRE LA DIRECCIÓN Y/O GRUPO

7. ¿Tienen elaborados los objetivos del área para este año? Exprese 3 por nivel de importancia.
1
2
3
8. ¿Cómo tributan cada uno de los trabajadores del área en su cumplimiento?
9. ¿Están preparados los trabajadores del área, en general, para dar cumplimiento a esos objetivos?

10. ¿Se espera que su área desarrolle nuevas tareas para las que los trabajadores no están en la actualidad debidamente preparados?

11. Si la respuesta es positiva ¿en qué conocimientos más importantes debían entonces prepararse de inmediato?

PREGUNTAS SOBRE LOS CARGOS DE LA DIRECCIÓN Y SUS OCUPANTES

12. ¿Cuáles usted considera que son las funciones generales de los cargos de su área?

13. Mencione las competencias que usted considere de mayor importancia en el desempeño de los cargos de su área.

14. ¿Qué especialidad profesional y/o requisitos de formación deben tener los ocupantes de los puestos de trabajo del área?

15. ¿Qué experiencia mínima necesaria considera requieren los cargos del área?

16. Mencione los requisitos físicos requeridos por los cargos.

17. ¿Cuáles son los parámetros o indicadores que se tienen en cuenta en estos puestos de trabajo para evaluar un desempeño exitoso de los ocupantes?

18. ¿Qué conocimientos y/o habilidades requieren los ocupantes actuales de los puestos de trabajo para cumplir exitosamente con los objetivos generales del cargo?

19. ¿Están preparados los ocupantes actuales de los puestos de trabajo para dar cumplimiento a las funciones de los cargos? Si____ No____ ¿Por qué?

20. ¿Qué evaluaciones han recibido en los últimos ____ años los ocupantes actuales de los puestos de trabajo?

21. ¿Los trabajadores tienen recomendaciones en cuanto a su preparación o superación en su última evaluación?

No _____ Si _____ ¿Cuáles?_____

22. ¿Qué aspectos, tanto positivos como negativos, pudiera darnos en relación a la Capacitación en la Empresa?

Anexo no. 5

Evaluación del Desempeño Anual

Entidad: INTERMAR, S.A.		Unidad Organizativa: DIRECCION COMERCIAL	
Nombres: Mercedes de la Caridad	1er Apellido: Garrido	2do Apellidos: Escarrá	
No. CI: 62081501190	Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	
Nivel Educacional: Superior <input checked="" type="checkbox"/> Medio Superior <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>			
Cargo Actual: Especialista B Gestión Comercial (EP)		Tiempo en el cargo: 3 años	
Etapas Evaluativas: Año 2009			
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.			
<ol style="list-style-type: none">1. Indicadores básicos. Resultados de trabajo<ul style="list-style-type: none">❖ Cumplimiento de los objetivos y/o metas.❖ Cumplimiento de la cantidad de trabajo planificado.❖ Calidad y rigor del trabajo realizado.❖ Cumplimiento de los indicadores económicos presupuestados en su actividad.❖ Importancia, repercusión y beneficios de la labor que realiza.2. Indicadores Complementarios.<ul style="list-style-type: none">❖ Disciplina de trabajo.❖ Aprovechamiento de la jornada laboral.❖ Asistencia y puntualidad.❖ Utilización de los recursos asignados.❖ Cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo.❖ Cumplimiento de los deberes sindicales (participación en guardias obreras, trabajos voluntarios, matutinos, círculos políticos, asambleas y otras actividades programadas, pago de cuotas sindicales y MTT)❖ Relación con los jefes y el resto de los trabajadores.3. Superación y desarrollo profesional.<ul style="list-style-type: none">❖ Cumplimiento del plan individual de capacitación.❖ Impacto de los contenidos recibidos.			

CONCLUSIONES:

1 Indicadores básicos. Resultados de trabajo

- Ha cumplido con los objetivos trazados en esta etapa de trabajo que se analiza, cumpliendo con el trabajo planificado y otras tareas asignadas en su condición de Especialista Principal.
- Administra los contratos de las aseguradoras y de las entidades vinculadas al sector marítimo portuario, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección.
- La calidad de su trabajo es buena, aunque debo continuar profundizando en el estudio de los servicios de avalúos y los vinculados con la actividad de los seguros fundamentalmente los agropecuarios y personales.
- Participó como miembro del equipo auditor en los Controles integrales efectuados a las UEB Ciudad Habana y Occidente tarea que desarrolló satisfactoriamente y con calidad.
- Participa en los consejos de Producción, Comité de Control y Comité de Contratación, como órganos asesores de la Dirección.
- Comparte sus conocimientos en servicios de carga y marítimos con el resto de los compañeros de la Dirección, lo que ha contribuido a elevar su preparación.

2. Indicadores Complementarios.

- Es disciplinada en su trabajo, no tiene llegadas tardes ni ausencias injustificadas. Asiste diaria y puntualmente al trabajo.
- Aprovecha la jornada laboral adecuadamente.
- Utiliza los recursos asignados adecuadamente. Se preocupa por mantener en buenas condiciones la moto asignada.
- Cumple con las tareas sindicales y participa en las actividades programadas y trabajos voluntarios.
- Mantiene buenas relaciones con los subordinados como EP y demás compañeros de la empresa en general.

3. Superación y desarrollo profesional.

- En el año estaba programada recibir un curso de inglés que fue suspendido por CECOFIS

RECOMENDACIONES:

- 1- Continuar profundizando sus conocimientos en los servicios de avalúos y los vinculados con la actividad de los seguros fundamentalmente los agropecuarios y personales.
- 2- Lograr el monitoreo y supervisión de todas las actividades que realizan los demás miembros de la dirección, en función de su cargo como Especialista Principal de la Dirección.
- 3- Tener intercambio sistemáticos con los especialistas subordinados a ella con el objetivo de que se de cumplimiento en tiempo y con calidad de las tareas delegadas en cada uno.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

Superior ☒ Apto para promover ☐ Incorporar a la reserva ☐
 Adecuado ☐ Ratificar en el cargo ☐ Ratificar en la reserva ☐
 Déficiente ☐ No ratificar en el cargo ☐ No pertenece a la reserva ☐

Nombre y apellidos del evaluador:
 Adelaida Rosabal Ramírez

Cargo:
 Directora Comercial

Fecha:
 26-03-2010

Criterio del Evaluado: *De acuerdo*

Opiniones del Evaluado:

Firma:

Fecha:

☒ Conforme.

☐ Inconforme

[Firma]

26/3/2010