

Procedimiento para la capacitación y desarrollo del capital humano*¹

[Procedure for the training and development of Human Capital]

CARMELINA SÁNCHEZ CRUZ², ELOY RAFAEL JIMÉNEZ IGLESIAS³

Recibo: 27.05.2015 – Aprobación: 15.09.2015

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano apropiado que contribuirá al mejoramiento de las competencias laborales y calificación de los trabajadores de la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi). Para el logro de este objetivo se propone un procedimiento elaborado sobre la base del propuesto por Clara Marrero, la Norma Cubana y las peculiaridades de la entidad objeto de estudio y el modelo de Yordano García para la determinación e identificación de competencias laborales. Con la aplicación del procedimiento se identificaron y elaboraron las competencias esenciales, de procesos y de cada cargo de la entidad para llevar a cabo la determinación de las necesidades de capacitación de cada trabajador. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial.

Palabras Claves: Capacitación y competencias laborales

-
- * Modelo para la citación de este artículo:
SÁNCHEZ CRUZ, Carmelina & JIMÉNEZ IGLESIAS, Eloy Rafael (2015). Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano. En: Ventana Informática No. 33 (jul-dic). Manizales (Colombia): Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad de Manizales. p. 73-89. ISSN: 0123-9678
- 1 Artículo de investigación científica y tecnológica proveniente del proyecto *Diseño y aplicación de un procedimiento para la gestión del aprendizaje permanente del capital humano en la Empresa Empleadora del Níquel*, iniciado en el periodo 11.2014, e inscrito en la *Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín*.
 - 2 Ingeniera Industrial. Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos, Empresa Empleadora del Níquel "Celia Sánchez Manduley" (Moa, Cuba). Correo electrónico: carmelina@empleni.moa.minem.cu.
 - 3 Ingeniero Informático. Profesor Instructor, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" (Moa, Cuba). Correo electrónico: erjimenez@ismm.edu.cu.

Abstract

This research has as objective to design and implement a procedure for the management of the training and development of human capital appropriate that it will contribute to the improvement of skills and qualification of the company's employees; the same could be applied to any company wishing to efficient human resource with the required competencies. For the achievement of this objective proposes a procedure drawn up on the basis of Clara Marrero, the standard Cuban and the peculiarities of the entity object of study and the model of Yordano Garcia for the determination and identification of competency. The implementation of the procedure allowed to indentify and to elaborate the essential competences for processes and for each position in the entity, in order to determine the training needs of each employee. In the development of the research methods, theoretical and empirical, including industrial engineering tools and techniques were used.

Keywords: *Training and development competency.*

Introducción

El desarrollo del capital humano de una organización es el elemento que le confiere la ventaja competitiva por excelencia; este hecho se acrecienta con el actual contexto de profundos cambios tecnológicos y organizacionales, la situación económica global y del mercado laboral en que se encuentran inmersas las organizaciones contemporáneas. Esta nueva y cambiante situación obliga a las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su capital humano tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno; y es precisamente en ello que juega un papel el proceso de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (CDCH). «*El desarrollo del capital humano se convierte hoy en una necesidad de primer orden, no sólo por razones de corte social y tecnológico, sino además por razones puramente económicas asociadas a un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente, debido al marco altamente competitivo y turbulento en el que se desenvuelve*» (Reyes & García Dousat, 2009, 1 y Reyes, 2008, 1).

La CDCH se considera, de acuerdo con Marrero (2002, 1), como una variable estratégica de primer orden en las organizaciones; la misma se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, es por ello la necesidad de llevar a cabo la formación con un carácter estratégico, alineado a la estrategia organizacional y que contribuya al logro de

las mismas; se concibe además a la formación con un carácter de mejora permanente y continua. Beken, citado por Rodríguez (2012, 196), *«establece la rentabilidad de la inversión en educación, en los mismos términos que se determina la rentabilidad del capital físico o la rentabilidad de cualquier inversión»*.

Por lo enunciado anteriormente, la capacitación y desarrollo se convierte en una herramienta que debe utilizarse bien porque de ella depende, en buena medida, el éxito de las estrategias organizacionales y donde tiene parte el hombre. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo se busca una técnica que estudiará los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente.

En el proceso de formación y desarrollo juega un papel fundamental las competencias laborales, las cuales representan *«el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización; esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias»* (Pérez, Rodríguez & Gonzales; 2010), ya que en ellas se integran diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades.

«La economía basada en el conocimiento supone que la competencia de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción [al punto de que] la supervivencia de una organización, depende del aprendizaje continuo. Las empresas tienen la facultad de aprender por medio de los individuos que la conforman, quienes, con una visión compartida de la imagen de futuro que se desea crear, logran aprendizaje en equipo»
Rodríguez (2012, 197).

Por lo anterior, las empresas deben hacer un análisis crítico en busca de alternativas que permitan encaminar al proceso de CDCH así enfoques más contemporáneos y verdaderamente eficaces, por lo que deben de contar con un procedimiento para la capacitación y desarrollo que le permita mejorar las competencias laborales y la calificación de los trabajadores.

El presente trabajo contiene un procedimiento para la gestión de capacitación y desarrollo, elaborado sobre la base de la NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007b). El objetivo de este procedimiento es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de CDCH y que contribuya

al mejoramiento de las competencias laborales y calificación de los trabajadores.

1. Fundamento teórico

Con el objetivo de analizar los elementos teóricos y prácticos fundamentales referidos a las tendencias actuales sobre el proceso de capacitación y desarrollo del capital humano, se construyó este fundamento teórico partiendo del análisis de los principales conceptos del proceso de capacitación y desarrollo. Por otra parte se analizó el enfoque de gestión por competencias y las metodologías para su determinación; el enfoque de mejora y de la evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo; así como otros elementos de relevante importancia.

1.1 Principales conceptos y definiciones de capacitación y formación

Formación, capacitación y desarrollo son términos que están estrechamente vinculados con las competencias laborales al punto de que *«hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación»* (Cuesta, 2005, 3). Al analizar el concepto de competitividad estructural planteado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Benavides (2008, 20) señala como eje principal a la capacitación o la generación y transferencia de conocimiento, dirigida al mejoramiento de la competitividad y el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), mediante un proceso de aprendizaje complejo, que incorpora esfuerzos y actores sociales e institucionales.

Sikula (1994 31) define como capacitación al proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales, mientras desarrollo se trata de un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas⁴.

4 *«Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Está claro que existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real»* (Mejía, Jaramillo & Bravo, 2006, 44).

La Oficina Nacional de Normalización (2007a, 7) define la capacitación y desarrollo como un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

1.1.1 Enfoque de mejoras en la formación. La formación en estos tiempos donde las tecnologías cambian aceleradamente debe estar siempre en constante mejoramiento. Continuamente las personas han desarrollado métodos para mejorar las normas de actuación de sus organizaciones (Marrero, 1995, 9). *«El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en los procesos objeto de aplicación»* (Marrero 2002, 9-10).

El enfoque de mejora de la formación está estrechamente vinculado con la calidad, la calidad es la excelencia de los resultados, es hacerlo bien para satisfacer al cliente y adelantarse a sus expectativas, por lo que las empresas de hoy en día deben estar en constante búsqueda de mejora para la formación de su capital humano.

La mejora de la formación no es cuestión de días, hay que trabajar permanente en ello pues requiere de contante monitoreo al proceso para el logro de sus objetivos. La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el capital humano y una de las principales fuentes del bienestar para el personal de todas las organizaciones y la sociedad:

«La formación no solo prepara para el trabajo, sino también para la vida en comunidad, para el pleno ejercicio de la ciudadanía (...), se vincula con el empleo, porque es una de las vías principales para asegurar el acceso a las competencias que hoy son requeridas en el mercado de trabajo (...). Se relaciona con el salario, porque a través de sus aportes a la productividad y competitividad, contribuye al incremento de los beneficios y habilita a negociar sobre su distribución» (Casanova, 2002, 33).

El componente esencial de los procesos de mejoras es la formación por lo que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se desarrolla actualmente en Cuba enfatiza el rol definitivo a todos los niveles en el logro de los objetivos propuesto en el sistema de perfeccionamiento y en el mantenimiento y desarrollo exitoso del mismo (Marrero, 2002, 9-10).

1.1.2 Tendencias de la formación. *«La globalización, la rápida sucesión de eventos en el ámbito de la tecnología, la nueva configuración de la arquitectura empresarial y los impactos en la organización del trabajo conforman un paquete interesante de tendencias que vale la pena revisar brevemente»* (Vargas Zúñiga, 2007, 15). El uso de nuevas tecnologías y *nuevos modos de saber y saber hacer*, generan desafíos cada vez más apremiantes a las empresas que deben adaptar sus métodos y equipos de trabajo para sacar provecho a los cambios.

«La formación cobra hoy mayor importancia para el éxito de las organizaciones y desempeñan una función esencial en la alimentación y el refuerzo de la capacitación, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias, además, la tecnología en rápido cambio requiere del hombre un mejoramiento continuo de sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas» (Pérez, Rodríguez & Gonzales, 2010).

La formación debe ser eje para todas las organizaciones por el entorno cambiante y el acelerado desarrollo de las tecnologías. Las organizaciones si desean contar con un capital humano competente para el desarrollo de sus funciones deben trazarse estrategias para la capacitación y formación de sus trabajadores, donde se contempla la formación basada en competencia, que prepara al trabajador para el mejor desempeño de su trabajo, mejora la calidad de los productos o servicios logrando la satisfacción del cliente, además con la formación se puede contar con trabajadores integrales, eficientes y productivos lo que genera beneficio a la entidad y a la sociedad.

1.1.3 Enfoque de gestión por competencias. La gestión por competencias es una herramienta que flexibiliza a la organización mediante la integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización. Este enfoque apoya al proceso de capacitación y desarrollo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del capital humano y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad, expresa García Dousat (2009, 18).

La Oficina Nacional de Normalización (2007a, 15) considera las competencias como *«un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones»*.

«Muchos han sido los autores que han propuesto metodologías para la determinación de competencias laborales (Jiménez, 1997; Ducci, M; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007; etc.) las cuales han ido evolucionando a la par de la GCH. Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003)» (García Dousat, 2009, 19).

Como resultado del análisis realizado se asume el procedimiento planteado por García Dousat (2009, 27-31) para la determinación e identificación de competencias laborales el cual posee un enfoque por proceso. Sin embargo, Sánchez (2012, 3) señala que *«la mayor parte de estos enfoques o metodologías se reducen a la gestión de las competencias y no llegaban a influir y abarcar en todos los procesos de gestión de capital humano»*, ya que no se llega *«a la necesaria integración a partir de sus aspectos más positivos, ya se trate de un enfoque funcionalista, conductista ó constructivista»*.

1.1.4 Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo.

Consiste en la evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción, como lo contempla la Oficina Nacional de Normalización (2007b, 14). Los modelos de evaluación de impacto, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso.

1.1.5 Situación actual de la formación en la empresa objeto de estudio. La Empresa Empleadora del Níquel tiene como, propósito fundamental gestionar el suministro, la formación y el desempeño eficaz de la fuerza de trabajo del Grupo Empresarial Cubaníquel del MINBAS y terceros con técnicas y métodos actualizados y un personal de alta profesionalidad, creatividad e integridad; por ello contar con un sistema de capacitación y desarrollo verdaderamente efectivo constituye un reto para la alta dirección de la entidad.

Estudios anteriores han demostrado que el proceso de capacitación y desarrollo que se ha desarrollado en la empresa presenta insuficiencias debido a los constantes cambios tecnológicos; lo cual conlleva al desarrollo y la aplicación de procedimientos contemporáneos y eficaces. Con el objetivo de profundizar en las causas que inciden en esta problemática se realizó una revisión documental del proceso

de capacitación y desarrollo de la empresa y se detectó que las insuficiencias estaban dadas por:

- El proceso de capacitación y desarrollo no se realiza sobre las bases de las necesidades reales de aprendizaje o capacitación del capital humano de la empresa.
- No se abarcan todas las categorías ocupacionales en el proceso de capacitación.
- El proceso de capacitación y desarrollo carece de un enfoque de mejora continua. El proceso no es sometido a ninguna evaluación por lo que no se toman acciones para su mejoramiento.
- El enfoque de gestión por competencia no se aplica en su totalidad en el proceso de capacitación y desarrollo.

2. Metodología

El procedimiento consta de cinco etapas fundamentales.

2.1 Preparación Inicial

El objetivo consiste en garantizar el éxito de las restantes fases y etapas que conforman el proceso de CDCH, logrando la caracterización global de la entidad e involucrar a los directores en el proceso de CDCH.

2.1.1 Caracterización de la entidad (misión, visión, valores, aplicación de la encuesta a los trabajadores que aprenden, fuerza de trabajo por diferentes categorías). El objetivo de esta etapa es lograr una perspectiva más clara sobre las peculiaridades de la entidad.

2.1.2 Involucramiento de los directivos a todos los niveles. En primer lugar de la alta dirección (Director General y Directores de las UEB), a concebir la capacitación como una variable estratégica esencial para el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad.

2.2 Identificación de las competencias laborales

Para esta etapa se trabajó sobre la base del procedimiento propuesto por García Dousat (2009), con el objetivo de describir cómo se lleva el proceso de identificación de las competencias esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional de la entidad; como elemento fundamental para el proceso de determinación de las necesidades de capacitación.

2.2.1 Determinación de las competencias esenciales. Son las competencias necesarias en la organización para conseguir sus objetivos estratégicos. Implica dos pasos, a saber:

- Definición del propósito fundamental a partir del objetivo fundamental o razón de ser de la entidad objeto de estudio. Se tiene en cuenta la

misión, visión y valores esenciales, objetivos estratégicos; a través del método de expertos.

- Identificación de las competencias esenciales.

2.2.2 Determinación de las competencias de procesos principales.

Se refieren a los comportamientos precisos de los principales procesos de la organización, para lo que se utiliza el mapa de procesos de la entidad. En esta etapa se realizan los pasos siguientes:

- Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental.
- Definición de las competencias de los procesos principales.

2.2.3 Determinación de las competencias de las principales familias de cargos.

Son aquellos cargos que poseen características similares y que requieren cualidades, habilidades, experiencias semejantes, por lo que se ejecutan los pasos siguientes:

- Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda.
- Definición de las competencias de las principales familias de cargos. Este paso es efectuado por el comité de competencias aplicando el método de expertos. Para ello se tendrá en cuenta el perfil de habilidades.

2.2.4 Validación de las competencias. Esta fase permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas.

2.3 Planificación de la CDCH

Tiene el objetivo de diseñar el plan de capacitación y desarrollo del capital humano acorde con la estrategia de la empresa, sobre la base de las necesidades detectadas.

2.3.1 Proyección estratégica de la CDCH. Esta etapa tiene como objetivo realizar la proyección estratégica de la formación, a largo plazo, donde se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance. Para ello se debe partir de la estrategia de Gestión Capital Humano enmarcada en la estrategia general; de ahí la necesidad que estén definidas a nivel de empresa y su derivación a cada una de las áreas.

El análisis de las estrategias a estos niveles permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico. Las técnicas a utilizar son, fundamentalmente, la revisión de documentos, técnica de trabajo en grupo y entrevistas.

2.3.2 Detección de las necesidades de la CDCH. Esta etapa tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación y desarrollo individuales y funcionales, mediante los pasos siguientes:

- Análisis del perfil de competencias real del trabajador. Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el nivel de competencias real que posee el trabajador. El análisis por área y por persona de las funciones que no tienen un cumplimiento exitoso constituye un punto de partida para la detección de necesidades funcionales, constituyendo el perfil de competencias del puesto o cargo la base a tomar como referencia en este análisis.
- El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como la evaluación del potencial, entre otros, constituyen referencias para la detección de necesidades formativas individuales. Para determinar el estado real de las competencias se emplea la técnica: validación de las competencias del trabajador; se escoge el perfil del trabajador y se valida con el comité de competencia, este le da un nivel de importancia de bajo, medio y alto, después se procede con el jefe inmediato superior que es el encargado de darle la puntuación a cada competencia, determinando así las competencias reales que tiene el trabajador. Esta técnica permite un análisis más objetivo con la finalidad de detectar necesidades en los diferentes niveles. En la presente investigación se propone utilizar una herramienta diseñada en la empresa para este fin aplicada a la entidad objeto de estudio.
- Priorización de las necesidades de capacitación: Se definen las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales y la priorización para cada área, acorde a los criterios de prioridad establecidos por la empresa.

2.3.3 Definición de los objetivos de capacitación. Esta etapa tiene como objetivo definir los objetivos específicos de capacitación, que responden a las necesidades detectadas y comprende lo que el trabajador será capaz de hacer al finalizar la acción de capacitación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

Para formular los objetivos se recomienda enunciar la acción principal a realizar, describiéndola con verbos que expresan acciones observables y expresar la acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende.

2.3.4 Elaboración del programa o plan de capacitación. En esta etapa se elabora el plan de capacitación, partiendo de los objetivos de la empresa. Para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las

especificidades de los requerimientos formativos y los sistemas de trabajo. Para su elaboración se toma como base: Resultado del proceso de Determinación de las Necesidades de Capacitación, Resultado del proceso de evaluación del desempeño, Demanda de graduados de nivel superior y medio y los ya incorporados, Preparación para nuevas inversiones y ampliaciones, Plan de superación de cuadros y reserva, Desarrollo profesional de directivos, mandos intermedios, técnicos, etc., Estrategias de capacitación.

En el plan de acciones de capacitación aparece, como mínimo, lo siguiente: - tipo de acción de capacitación a realizar; - modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción; - fecha de inicio y terminación de cada acción; y - cantidad de participantes.

Entre los modos de formación que se pueden tener en cuenta para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales se encuentran los siguientes: - adiestramiento a recién graduados, - cursos de habilitación, - cursos de perfeccionamiento o promoción, - entrenamiento en el puesto de trabajo, - cursos de postgrado, - diplomados, y- maestrías.

Las preguntas que hay que responder para formular el plan de formación se especifican a continuación:

- ¿Para qué formar?: Se precisa objetivos específicos de la formación.
- ¿En qué formar?: Se especifica la materia en la que se necesita formación.
- ¿Cómo formar?: De forma individual o grupal. Se determina el tipo de evento.
- ¿Quién forma?: Externa, interna o mixta.
- ¿Con qué formar?: Se relacionan los recursos necesarios para acometer la formación.
- ¿Quién debe ser formado?: Se identifica el sujeto de formación.
- ¿Dónde formar?: En el puesto de trabajo, en el aula o alternando.

2.3.5 Presupuesto del plan de capacitación. Incluye esencialmente los costos de materiales, locales e instalaciones, medios, salario de profesores contratados, incremento salarial para entrenadores propios, transportación, alimentación, hospedaje y es conveniente valorar el costo originado por el trabajo no realizado.

2.4 Organización y ejecución de la CDCH

Tiene como objetivo organizar y ejecutar los programas y acciones previstas en el plan de capacitación. A partir de lo que se establece en el Plan de Formación, se comienza la ejecución de todas y cada una de las acciones de formación proyectadas, las cuales son supervisadas por

los jefes inmediatos de los involucrados. Los elementos fundamentales a considerar en esta etapa son:

- Definición de peculiaridades organizativas. Se establece el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la Jornada Laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deben buscar alternativas.
- Localización y acondicionamiento de la infraestructura. Se garantizan locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, la documentación y su reproducción, elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso.
- Organización temporal de las acciones formativas. Se distribuyen temporalmente las distintas acciones. Es muy importante la buena gestión del tiempo. Para esto se pueden utilizar los diagramas de Gantt, detallando los trámites a seguir, responsables y su programación en el tiempo, previendo incluso, desviaciones.
- Ejecución de la formación. Desarrollar las diferentes acciones formativas que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de formación-acción propuesto por Fiol (1999).

2.5 Evaluación del impacto de la CDCH

Su objetivo consiste en Evaluar la gestión de la capacitación en la empresa para comprobar si se obtienen los resultados esperados. El proceso de evaluación del impacto de la capacitación se llevará a cabo teniendo en cuenta el procedimiento general de capacitación y desarrollo del capital humano aplicado en la entidad objeto de estudio; este procedimiento fue elaborado a partir de los elementos establecido en la legislación vigente a estos fines, consignada en los artículos 26, 27, 28, 29 de la Resolución 29/2006 (Ministerio de Justicia, 2006, 62) y sobre la base de la NC 3001:2007, emitida por Oficina Nacional de Normalización (2007b).

La evaluación del impacto de la capacitación se orienta en cuatro niveles fundamentales:

- Evaluación de reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida. En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación. Quien realiza la evaluación de esta etapa recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca

de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de impartición empleada por el profesor/facilitador, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros.

- Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto. Aquí se destaca la relevancia de la comparación antes-después para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la acción capacitadora, entrevistas con los participantes, encuestas, etc. Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes. En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el aula a través de preguntas iniciales acerca de que si los participantes conocen mucho, poco o nada del tema objeto de capacitación de los contenidos esenciales vinculados con los objetivos.
- Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo (un mes como mínimo y hasta seis meses) después de concluida la acción de capacitación. En este nivel se pueden emplear entrevistas y/o cuestionarios, pero la observación del resultado de la evaluación del desempeño del trabajador es la principal evidencia para verificar hasta qué punto los capacitados son capaces de multiplicar los conocimientos adquiridos entre el resto de los miembros de la entidad. En la evaluación del desempeño del trabajador se evidenciará el cambio de conducta del trabajador a través de los indicadores evaluados y los comentarios del jefe inmediato que realiza la evaluación.
- Evaluación de resultados: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Con el procedimiento propuesto se puede disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de CDCH y que contribuya al mejoramiento de las competencias laborales y calificación de los trabajadores y puede ser aplicado a cualquier empresa cubana.

Este procedimiento fue aplicado en la Empresa Empleadora del Níquel y se obtuvieron resultados positivos ya que se lograron mejorar

las competencias laborales y calificación de los trabajadores con las acciones de capacitación que se planificaron, entre las que se encuentran: Diplomado de Gestión del Capital Humano, Diplomado de Comercio Exterior, Cursos de Computación, Cursos de Psicología, Cursos de redacción y Ortografía, Logística de Almacenes.

3. Resultados y discusión

Con la aplicación del procedimiento se obtuvieron resultados de diferente índole:

- Se identificaron y se elaboraron las competencias esenciales, de procesos y de cada cargo de la entidad, para ello se utilizó el método Delphi; calculando la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas, de esta forma se produjo el proceso depuratorio pues las competencias con valores Coeficiente de concordancia (Cc) menor que 60 % fueron desechadas y con las competencias que obtuvieron un nivel de Cc mayor que 60 % se conformaron las competencias para llevar a cabo la determinación de las necesidades de capacitación de cada trabajador, dentro de las competencias identificadas se encuentran:
- Disposición hacia el aprendizaje; Creatividad e innovación; Orientación hacia el cliente; Identificación y solución al problema; Orientación a la obtención de resultados; Capacidad para el trabajo en equipo.
- Definición de los procesos claves de la entidad con sus competencias las cuales fueron validadas por un comité de experto designado por la empresa. Los procesos con sus competencias se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1. Competencias de los procesos principales

Estratégicos	Operacionales	Apoyo
Disposición hacia el aprendizaje	Orientación hacia el cliente	Disposición hacia el aprendizaje
Creatividad e innovación	Orientación hacia la obtención de los resultados	Energía y dinamismo
Orientación hacia el cliente	Identificación y solución de problemas	Identificación y solución de problemas
Negociación	Creatividad e innovación	Orientación hacia el cliente
Identificación y solución de problemas.		Orientación hacia la obtención de los resultados
Orientación hacia la obtención de los resultados	Capacidad de aprendizaje	Creatividad e innovación (incluye subproceso de I+D)
Energía y dinamismo		

- Planificación de la capacitación y desarrollo del capital humano. Para realizar la planificación de la capacitación primeramente se determinaron las necesidades de capacitación por cada cargo, luego se determinaron los objetivos de las mismas y se procedió a elaborar el plan de capacitación con fecha de inicio y terminación, participantes y responsables. También se tuvo en cuenta el presupuesto con la que contaba la empresa para la realización de las acciones de capacitación.
- Organización y ejecución. En esta fase se organizan y ejecutan los programas y acciones previstas en el plan de capacitación. Se definió el lugar, la frecuencia y el horario para cada acción de capacitación y se decidió utilizar la modalidad presencial atendiendo a las posibilidades reales y la infraestructura existente.
- Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo del capital humano. En esta fase se realizó la evaluación a las acciones recibidas por los trabajadores después de transcurrido tres meses como: Diplomado de Comercio Exterior, Redacción y Ortografía, Inglés III Nivel, Computación y Excel, Diplomado de Gestión del Capital Humano, entre otras y se obtuvieron resultados satisfactorios y se contactó que hubo una mejora considerable en el desempeño de los trabajadores por lo que se considera que mejoraron sus competencias laborales.

4. Conclusiones

El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico–referencial de esta investigación confirma que la capacitación constituye una variable importante para el logro de los objetivos y la estrategia de las organizaciones, siendo una de las mejores inversiones en el capital humano y una de las principales fuentes del bienestar para el personal de todas las organizaciones.

El estudio realizado permitió conocer que la entidad no contaba con un procedimiento para la gestión de la capacitación y desarrollo del capital humano, que permitiera mejoras a las competencias laborales y calificación de los trabajadores para el mejor desempeño de estos.

A partir del procedimiento propuesto se identificaron las competencias esenciales, de procesos de la Empresa, lo que facilitó determinar la necesidad de capacitación para la elaboración del plan de capacitación de todos los trabajadores.

5. Referencias bibliográficas

- BENAVIDES VINDAS, Shirley (2008). Capacitación, conocimiento y competitividad de las Mipymes formales costarricenses [en línea]. En: TEC Empresarial, Vol. 2, No. 3, Cartago (Costa Rica): Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas. p. 19-27. ISSN: 1659-2395 <http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/860/774> [consulta: 25/06/2015]
- CASANOVA, Fernando (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente [en línea]. En: Boletín Cinterfor, No. 153. Montevideo (Uruguay): OIT/Cinterfor. p. 29-54. ISSN: 0254-2439. <http://www.oei.es/etp/formacion_profesional_productividad_trabajo_decente_casanova.pdf> [consulta: 29/06/2015]
- CUESTA SANTOS, Armando (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2 ed. La Habana (Cuba): Academia. 343 p. ISBN: 9592700532
- FIOL, Michel (1999). El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma europeo (DEADE en Administración y Dirección de Empresas). Grupo Cooperación para la Formación Empresarial Euro-Cubana (ESADE (Barcelona), Groupe HEC (París), UPM (Madrid), LSE (Londres), UNL (Lisboa), Univ. Luigi Bocconi (Milán)).
- GARCÍA DOUSAT, Yordanis (2009). Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel. Tesis (Máster en Ingeniería Industrial). Holguín (Cuba): Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Facultad de Ingeniería Industrial. 73 p.
- MARRERO FORNARIS, Clara Elena (1995). Aplicación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad en el taller de neumáticos para bicicletas. En: I Encuentro Nacional de Estudios del Trabajo (10/2/1995). La Habana (Cuba). Resúmenes del I Encuentro Nacional de Estudios de Trabajo.
- MARRERO FORNARIS, Clara Elena (2002). Diseño de una tecnología Integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras: Aplicación en la Cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba [en línea]. Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana (Cuba): Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" ISPJAE, Facultad de Ingeniería Industrial. 107 p + Anexos. <<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ClaraElenaMarreroFornarisTESIS.pdf>> [consulta: 29/06/2015]
- MEJÍA GIRALDO, Armando; JARAMILLO ARANGO, Marcela & BRAVO CASTILLO, Mario (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones [en línea]. En: Revista científica Guillermo de Ockham, Vol. 4, No. 1 (ene-jun), Cali (Colombia): Universidad de San Buenaventura. p. 43-81. ISSN: 1794-192X <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/403031/Unidad_3/FORMACION_DEL_PERSONAL.pdf> <<http://190.242.114.10/usb/index.php/GuillermoOckham/article/view/487>> [consulta: 23/03/2015]
- MINISTERIO DE JUSTICIA (Cuba) (2006). Resolución No. 29/06 [en línea]. En: Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 003 Edición extraordinaria (06/03/2006). La Habana (Cuba): Ministerio de Justicia. p. 59- 63. ISSN: 1682-7511. <<http://legislacion.sld.cu/index.php?P=DownloadFile&Id=270>> [consulta: 15/02/2015]
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007a). Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario. La Habana (Cuba): Oficina Nacional de Normalización (NC). 27 p.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007b). Norma Cubana NC 3001: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos. La Habana (Cuba): Oficina Nacional de Normalización (NC). 17 p.
- PÉREZ BARRENQUEY, Onmys; RODRIGUEZ SABALA, Olexis & GONZALES ROJAS, Ángel Ramón (2010). Gestión para la formación del personal a partir de las competencias laborales [en línea]. En: Economía de Cuba: Revista Académica de Economía, No. 133. Málaga (España): Observatorio de la Economía Latinoamericana - Grupo de Investigación Eumednet. ISSN: 1696-8352 <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/bsr.htm>> [consulta: 12/02/2015]

- REYES JARDINEZ, Lixania & GARCÍA DOUSAT, Yordano (2009). Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano [en línea]. En: Ciencias Holguín, Vol. 25, No. 2 (abr-jun). Holguín (Cuba): Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. p. 1-14. e-ISSN: 1027-2127 <<http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990003.pdf>> [consulta: 09/07/2015]
- REYES JARDÍNEZ, Lixania (2008). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Empleadora del Níquel Tesis (Ingeniero Industrial). Holguín (Cuba): Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. 72 p.
- RODRÍGUEZ MORENO, Diana Cristina (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas [en línea]. En: Apuntes del CENES, Vol. 31, No. 54 (dic), p. 193-226. ISSN: 0120-3053 <<http://revistas.upc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/download/21/22>> [consulta: 13/07/2015]
- SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander (2012). Capital humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011 [en línea]. Tesis doctoral (Doctor en Ciencias Económicas). Valladolid (España): Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Aplicada. 203 p + anexos. <<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/2975/1/TESIS341-130610.pdf>> [consulta: 23/06/2015]
- SIKULA, Andrew F. (1994) Administración de Recursos Humanos en empresas. México (México): Limusa. 512 p. ISBN: 9789681809645
- VARGAS ZÚÑIGA, F. (2007): La Gestión de la Calidad en la Formación Profesional: El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Papeles de la Oficina Técnica No.12. Montevideo (Uruguay): Cinterfor. 69 p. ISBN: 62-9088-160-7