



**TEMA: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN  
DE LOS PROCESOS QUE DESARROLLA EL CENTRO UNIVERSITARIO  
MUNICIPAL DE JOBABO.**

**Autor: Ing. Alberto Betancourt Almaguer.**  
Profesor instructor.  
albertoba@ult.edu.cu.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Betancourt Almaguer (2020): "Evaluación del impacto de la capacitación en la gestión de los procesos que desarrolla el Centro Universitario Municipal de Jobabo", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2020). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/02/capacitacion-gestion-procesos.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2002capacitacion-gestion-procesos>

**RESUMEN**

El trabajo investigativo se realizó en el Centro Universitario Municipal de Jobabo (Las Tunas), en colaboración con los directivos y algunos docentes de la institución. El mismo se enfoca en determinar las principales insuficiencias que presenta la capacitación que ofrece el centro fundamentalmente a los docentes, y el interés propio de los mismos por la superación profesional. El trabajo persigue como **objetivo** central, realizar un diagnóstico al proceso de capacitación y desarrollo de los docentes y evaluar el impacto e influencia que tiene sobre la gestión de los procesos del CUM, aportando ideas que contribuyan en algún grado a la solución de las deficiencias que puedan existir en este campo.

**Palabras clave:** capacitación, recursos humanos, gestión de recursos humanos, gestión de procesos, calidad.

## INTRODUCCIÓN

Una de las áreas funcionales clave en cualquier empresa y en general cualquier organización, es necesariamente la de gestión de recursos humanos, existe una tendencia en la actualidad y ya desde hace varios años a catalogar al **Capital Humano**, como el **factor** más importante y decisivo dentro de las instituciones, así lo reconocen no pocos administrativos, investigadores y empresarios a nivel global. Tanto es así, que el Comandante en Jefe de la Revolución Cubana Fidel Castro Ruz expresó: "... el capital humano es, o avanza aceleradamente, para ser el más importante recurso del país, muy por encima de casi todos los demás juntos".

Esta idea está bien fundamentada, ya que todos los procesos (Dirección general, economía-finanzas, producción, tecnologías, servicios, comunicación-información, investigación, gestión ambiental, calidad, logística, innovación, etc.) que se desarrollen en cualquier organización son gestionados absolutamente por personas, los seres humanos poseen sin lugar a dudas las características y cualidades (conciencia, inteligencia, creatividad y valores) imprescindibles para el logro de las metas u objetivos trazados sean cual fueren.

No es difícil demostrar esta afirmación, imaginemos la siguiente situación hipotética; en una organización que cuenta con la mejor tecnología y abundantes recursos materiales y financieros, pero carezca de personal motivado, capacitado, comprometido y disciplinado, estará condenada al fracaso más temprano que tarde, sin embargo, si invertimos la situación, y aunque los recursos materiales, tecnológicos y financieros no sean los óptimos, pero se cuente con recursos humanos motivados, comprometidos, eficientes y altamente productivos, seguramente los resultados alcanzados serán significativamente mejor.

A pesar de lo planteado anteriormente, en nuestro país aún, prestarle la atención e importancia que requiere la gestión de recursos o capital humano constituye una asignatura pendiente, esta es quizás una de las cuestiones más influyente en detrimento de la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos que se desarrollan en las organizaciones cubanas y que repercuten negativamente sobre la economía y la sociedad.

Dentro del mundo de la gestión de recursos humanos, la capacitación, aprendizaje y desarrollo constituye un pilar muy importante para el buen desempeño de las funciones de los trabajadores, en la medida que se superen y desarrollen nuevas habilidades, las personas serán más competentes en sus puestos de trabajo, alcanzándose los objetivos con mayor efectividad. El modelo que se aplica en Cuba para explicar y gestionar los recursos humanos fue diseñado por el investigador y exministro del Trabajo y Seguridad Social Dr.C. Alfredo Morales Cartaya, donde la capacitación y desarrollo constituye un subsistema del sistema de gestión en general (**ver anexo 3**).

El presente trabajo se realizó en el Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, donde la capacitación y superación de sus trabajadores, especialmente de sus docentes, es una tarea priorizada por la dirección del centro, basándose en que una de sus funciones principales es la formación del profesional (pregrado y postgrado) y la investigación e innovación tecnológica, donde evidentemente para lograr esto, se demanda una elevada cultura y formación metodológica y científico-técnica.

El trabajo persigue como **objetivo** central, realizar un diagnóstico al proceso de capacitación y desarrollo de los docentes y evaluar el impacto e influencia que tiene sobre la gestión de los procesos del CUM, aportando ideas que contribuyan en algún grado a la solución de las deficiencias que puedan existir en este aspecto organizacional, de trascendental importancia.

**Métodos** utilizados en la investigación:

**Teóricos**

- Analítico-sintético.
- Inductivo-deductivo.
- Histórico-lógico.

**Prácticos**

- Entrevista.
- Encuesta.
- Revisión documental.
- Observación sistemática.

**DESARROLLO**

**Consideraciones teóricas generales sobre Gestión de Recursos Humanos y capacitación, formación y desarrollo.**

***Antecedentes históricos de la gestión de Recursos Humanos.***

El desarrollo histórico de los Recursos Humanos tiene sus antecedentes a principios del siglo XX, donde surgen las corrientes que dan origen a las diferentes escuelas entre las que destacan la Escuela Clásica, la Escuela de la Ciencia del Comportamiento y la Escuela de la Ciencia Administrativa fundamentalmente.

Ellas basaron sus estudios en el Comportamiento de la Organización, el Comportamiento Humano y la Investigación de Operaciones.

Estas escuelas se sucedieron en el tiempo hasta nuestros días. Las teorías más recientes han intentado integrar los conocimientos acumulados de todas ellas en los enfoques más modernos como son la Teoría de la Contingencia y la Teoría General de Sistema (TGS).

Como se puede apreciar en menos de cien años se han sucedido estas corrientes que han marcado cambios en la concepción de los Recursos Humanos en el Sistema Organizativo de las organizaciones.

### ***Algunas definiciones de gestión de Recursos Humanos y Capital Humano.***

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- Cuesta y Martínez. (1995) -

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, que busquen el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno. El sistema de gestión de recursos humanos (GRH) es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad.

- Cuesta Santos, A. (2009) -

Se debe entender por Capital Humano, "El conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidades para hacer, en los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo".

- Morales. C, A. (2009) -

El Capital Humano es el principal activo de la empresa y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Tanto su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización. La eficiente gestión del mismo, es la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial.

La gestión del Capital Humano debe ser concebida como la integración de varios procesos. La optimización de cada uno de estos procesos es posible solo a través de la utilización de las tecnologías de información y comunicación.

El impacto social de la optimización de los procesos de gestión del Capital Humano en las empresas, es doble: por el crecimiento intelectual y elevación del bienestar material de su colectivo de trabajadores y por la eficiencia económica de la entidad, que en Cuba, se revierte en beneficio de la sociedad. Capital Humano es el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

Es el único activo capaz de superarse a sí mismo de forma permanente, que lo haga de forma eficiente va a depender de la adecuada gestión de este dentro de la organización.

- www.ecured.cu (2018) -

La gestión del Capital Humano debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal; inducción; evaluación del desempeño; capacitación; motivación, remuneración y estimulación; promoción y otros.

La determinación de las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo o de las funciones de cada uno de los cargos que necesita una entidad u organización para el logro de su misión, es la base de lo que se conoce como gestión por competencias y es esa, en nuestra opinión, la más efectiva forma de gestión del Capital Humano.

Tratando de llevar estos conceptos a una secuencia lógica para la acción, podemos definir que: una organización cualquiera, después de determinada su misión y sus objetivos estratégicos y diseñados sus principales procesos, para el logro de los objetivos, debe definir los cargos que necesita, las funciones o contenidos de los mismos y por último, las principales competencias que deberán tener las personas, para desempeñar dichas funciones o, lo que es lo mismo, ocupar los mencionados cargos o puestos de trabajo.

- www.ecured.cu (2018) -

### ***Consideraciones teóricas sobre la capacitación y su importancia.***

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

- Price Waterhouse. (1987) -

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia.

- Ulrich. (1997) -

Para una gran parte del personal, el término capacitación se aplica a la acción de cubrir necesidades específicas de la compañía, según el puesto que ocupen y es una formación de tipo instrumental. Es un entrenamiento operativo, se enseña a manejar una herramienta nueva, a llenar un formulario o un procedimiento interno, una nueva política de vacaciones o un sistema de premios por asistencia. La capacitación entonces no es conceptual ni filosófica, algunos autores diferencian entre capacitación y entrenamiento, o entre formación y perfeccionamiento.

- Gómez-Mejía, Balkin y Cardy. (1997) -

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea. Debe responder también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla. El término, se utiliza con frecuencia de manera casual, para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

- Sherman, Bohlander y Snell. (1999) -

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa. Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos.

No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos. Esta distinción conceptual y práctica abre la

necesidad de profundizar los planes de desarrollo de carrera y las acciones de capacitación en las empresas, cada una por separado.

- Böhr, M. Raúl. (2000) -

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

La Capacitación es un instrumento valiosísimo, pero no puede por sí sola paliar todos los defectos de la organización, ni es por tanto un fin en sí misma. Pretende esencialmente el transmitir conocimientos que permitan cambiar actitudes, es decir, modificar el comportamiento dentro de la organización, para poder elevar la competitividad de la misma mediante el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad que con el se pueden obtener, la Capacitación no puede ser estrecha ni rígida, ni tampoco a corto plazo.

La Capacitación si bien no puede aislarse de las otras actividades claves o procesos de la Gestión del Capital Humano (Selección, Evaluación del Desempeño, Planes de Carreras, etc.), es un elemento muy necesario para el desarrollo de la propia organización y un factor de ventaja competitiva que debe ser considerado tan prioritario como el que más. A continuación se abordan los conceptos de diferentes autores relacionados con la Capacitación y el Desarrollo.

Según Mace (1990) y Del Pozo (1993), es el grado en que, los individuos aprenden el conocimiento y la capacidad de ejecutivo mediante la experiencia lograda por el trabajo depende en gran parte del superior inmediato y nivel donde se busca que el alumno adquiera alguna destreza y habilidades el desempeño del trabajo. Lo más importante es hacer. Sobre el aprendizaje refieren Chiavenato (1990); Bukley (1991); Harper y Lynch, (1992) que es el fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo, donde adquiere conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información.

Por otra parte acerca de la educación, Chiavenato (1990); Bukley (1991); Harper y Lynch (1992); Del Pozo (1993) plantean que es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados además refieren que la Educación Profesional se divide en tres etapas independientes: Formación Profesional, Desarrollo Profesional o Perfeccionamiento y Entrenamiento. Coinciden en que la educación es un proceso y una serie de actividades destinadas a capacitar a un individuo, para similar y desarrollar conocimientos técnicos, valores, comprensiones; factores que se desarrollan no

solo con un campo de actividad reducido, sino, que permite definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas y que tiene la intención de transferir valores que permiten al ser humano dar sentido a su trabajo y sacar a la luz todas las posibilidades. Suele ser una acción de larga duración y tiene connotaciones escolares. Según Wether y Davis (1991); Bentley (1993); Siliceo 2 (1996) definen la capacitación como una actividad en la que se enseña a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual, además de que mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y, por tanto su desempeño.

El mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias. La inversión proporciona satisfacción de un rendimiento futuro. La capacitación, por su propia naturaleza, crea beneficios futuros tanto para el individuo como para la compañía; por consiguiente, debe ser una inversión. También consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales en la empresa u organización y orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas; para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no solo problemas específicos y de corto plazo.

Sobre el desarrollo Wether y Davis (1991); Bukley (1991); Harper y Lynch (1992) plantean que es la actitud que prepara a un empleado para ejercer responsabilidad en el futuro. Además de ser el crecimiento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo, a través del aprendizaje consciente e inconsciente. Relacionado a este término Bukley (1991); Koontz y Weihrich (1991); Harper y Lynch (1992); Del Pozo (1993) la definen como el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar los conocimientos, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada. Plantean además que la Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos, forma parte de la función de integración del personal, y la definen como ocupar y como mantener ocupados los puestos de la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, o de otro modo desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas específicas con eficacia y eficiencia.

En este sentido, Cuba recientemente adoptó la NC 3000:2007 donde se define la capacitación como el 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.

- Zhen Xu, Ester. (2009) -

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Pero, el proceso de aprendizaje solo puede producirse en las personas. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La capacidad de aprender con rapidez quizás sea la única ventaja sostenible para cualquier organización. La retención y desarrollo del Capital Humano son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización. La eficiente gestión del mismo, es la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial. En Cuba, gracias al acceso universal del pueblo a la enseñanza y al carácter netamente humanista de nuestro proceso revolucionario, están dadas todas las condiciones para un exitoso desempeño de esta vital actividad.

- [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu) (2018) -

### **Evaluación de la capacitación y su impacto en la gestión de los procesos que desarrolla el CUM**

El Centro Universitario Municipal de Jobabo es considerado hoy por las autoridades políticas y administrativas del territorio, como la institución cultural más importante del municipio, jugando roles importantes para el desarrollo de nuestra localidad, tales como, la formación del profesional, la gestión de la ciencia y la técnica, la contribución al desarrollo local, entre otras. De aquí la importancia de lograr con la máxima efectividad posible (eficiencia y eficacia) la consecución de las metas de la institución, con calidad, y cumpliendo con las expectativas del resto de instituciones y la población en general.

### **Organigrama del CUM.**

El CUM está organizado (a modo de resumen) de la siguiente manera:



Figura 1. Organigrama de la estructura organizacional del CUM.

Cada área está integrada por el personal siguiente:

**Dirección:** director y secretaria ejecutiva.

**Secretaría docente:** secretaria docente y un técnico de gestión universitaria.

**Departamento:** jefa de departamento, una técnica auxiliar de atención a la docencia, profesores y técnico en informática.

**Área administrativa de servicio:** administrador, agentes de seguridad y protección, gestoras de servicios y técnicos de gestión universitaria.

El CUM actualmente cuenta con 24 profesores a tiempo completo (propios) y 30 a tiempo parcial, además de 14 trabajadores no docentes.

La capacitación, superación y formación de los trabajadores del CUM, en especial de los profesores, constituye una prioridad de primer orden para la Dirección del centro, debido a la propia naturaleza de la institución (docente, académica e investigativa), no se puede concebir una universidad que no tenga los recursos humanos más preparados integralmente y por especialidades en el territorio, además de que la capacitación del personal del resto de organizaciones y empresas del municipio depende en gran medida de ello.

A pesar de la importancia que tiene y que hay que darle a la capacitación, aún existen insuficiencias en detrimento del buen desempeño de algunas actividades fundamentales en los procesos que desarrolla el CUM. Luego de realizar entrevistas a los cuadros (**ver Anexo 1**), aplicar encuestas a trabajadores (**ver Anexo 2**) y revisar exhaustivamente algunas actas de reuniones metodológicas, científico-técnicas y administrativas (Consejo de Dirección, Reunión Departamental y Comisión científico-asesora), se pudo corroborar de manera fehaciente la existencia de las insuficiencias siguientes:

- Insuficiente capacitación a profesores que asumen programas de estudio por primera vez.
- Insuficiente preparación de los cuadros en temas políticos, económicos y jurídicos.
- Poco interés personal por parte de algunos docentes en su autopreparación.
- Insuficiente oferta de cursos de postgrados para el claustro por parte del centro.
- Aún no se imparten diplomados en el centro.
- Baja exigencia por parte de los directivos en el tema capacitación.
- Hay que particularizar más en la capacitación orientada a las funciones que desempeña cada docente.
- Se necesitan estrechar aún más los vínculos y la cooperación entre las facultades de la Sede Central y el CUM para fortalecer el proceso de capacitación.

Aunque el tema se analiza y debate sistemáticamente en los espacios correspondientes, y se conocen de antemano todos estos problemas e insuficiencias existentes, que preocupan al director y a la jefa de departamento especialmente, y además de esto, las necesidades de capacitación individual y los planes de superación están elaborados, no se resuelve esta situación problémica, debido (entre otras cuestiones) a que las acciones que se acometen aunque están bien diseñadas, solo se hacen para cumplir con un formalismo y no se exige que se apliquen de manera objetiva y práctica según las necesidades del centro. En la práctica se pudo corroborar que falta exigencia, control, motivación y comunicación desde los directivos hacia los subordinados, cuestión muy importante a tener en cuenta, ya que se puede convertir en un problema muy serio.

Una de las insatisfacciones que tiene el director, radica en que, según él, no existe una metodología o instrumentos que contemplen dimensiones e indicadores de manera más precisa, que permitan medir desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo y de manera eficaz, el impacto de la capacitación o falta de ella en los procesos internos y sobre el resto de entidades y organismos. Lo que si queda claro, es que las insuficiencias mencionadas anteriormente afectan de manera significativa las tareas y actividades fundamentales en las que está implícito el centro.

Algunas de estas actividades son las siguientes:

- El proceso docente-educativo en la formación del pregrado.
- La impartición de cursos de postgrados a los trabajadores propios y a las instituciones de la localidad.
- Las investigaciones que contribuyan al mejoramiento del proceso docente en general y al desarrollo local.
- La realización de actividades que se ejecuten con calidad y que tributen a las líneas de los proyectos GESOVA y FORGET.

Por lo anteriormente expuesto, se proponen las siguientes acciones con el fin de contribuir, aunque de manera modesta en la solución de algunas de estas problemáticas:

- A los directivos, motivar de manera más enérgica a los trabajadores, especialmente a los docentes, usando formas más creativas.
- A los directivos, elevar la exigencia, evaluación y control sobre el proceso de capacitación de los trabajadores, especialmente de los profesores.
- Que el diseño en la capacitación individual se haga de manera más personalizada, en función de lo que realmente se necesita y de las funciones que desempeña.
- Estimular moralmente y en colectivo a los trabajadores que mejores resultados obtienen, fruto de su preparación, conocimientos y habilidades.
- Demandar a la ULT sistemáticamente las necesidades de capacitación que no pueden satisfacerse en el CUM.
- Crear las condiciones lo más urgente posible, orientando y concentrando esfuerzos en este sentido, para habilitar la impartición de diplomados tanto para los profesores como para los profesionales del territorio en el CUM.
- Mediante un proceso de comunicación efectivo, hacer comprender a los trabajadores, fundamentalmente a los docentes, la necesidad de primer orden e impostergable que constituye la capacitación, superación y desarrollo profesional (aún más con las particularidades y exigencias de nuestro centro de trabajo).

Se hace evidente la necesidad de diseñar e implementar una estrategia que integre y armonice estas acciones, para que no se apliquen de forma aislada, o ver cada una de manera independiente sin tener en cuenta las demás, esto con el objetivo de optimizar resultados y esfuerzos en el corto plazo.

## **CONCLUSIONES**

1. El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de Recursos Humanos y en especial con la capacitación, destacan la importancia del tema y de su cumplimiento de manera efectiva en las organizaciones, para el buen desarrollo de los procesos.
2. La aplicación de técnicas teóricas y empíricas de investigación, permitieron detectar algunas insuficiencias de esta índole (falta de capacitación), que influyen negativamente sobre la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos fundamentales que desarrolla el CUM.
3. Del análisis realizado, se puede deducir que es necesario acometer un grupo de acciones e implementar una estrategia que favorezca e influya positivamente sobre el proceso de capacitación, superación y desarrollo profesional de los trabajadores, de manera continua y sistemática, especialmente en los docentes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Acevedo, J. et al. (1996): Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. La Habana. Ed. ISPJAE.
2. Aedipe (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
3. Agudelo Cortés, O (1992).Administración para todos: Con su enfoque en sistema, Cali.
4. Agüero Martínez, Caridad. 2004. Diseño del sistema de gestión de recursos humanos para la empresa cárnica Las Tunas y su fundamentación práctica. Tesis en opción al título académico de master. Universidad de Las Tunas.
5. Almeida Pérez, Jesús A (2001). Estrategia de recursos humanos del Hotel Sol Club Rio de Mares. Escuela de hotelería y Turismo "Alberto Delgado". Diplomado en dirección hotelera.
6. Alonso, A. (1994): Ergonomía. La Habana. Ed. ISPJAE.
7. Alonso, A. (1996): "Evaluación y diseño de puestos de trabajo de operadores de video terminales" Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. La Habana. Ed. ISPJAE.
8. Barranco, F.J (1993). Planificación estadística del Capital Humano, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
9. Beer, M.et al (1992). Gestión del Capital Humano. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.
10. Bentley. Trover. (1993). Capacitación empresarial. Editoral MC Graw-Hill. Interamericana, S.A.
11. Cantera, F.J. (1995): "Del control externo a la auditoría de recursos humanos", en La nueva gestión de recursos humanos (Coord. Miguel Ordóñez). Barcelona. Ed. Gestión 2000.
12. Cuesta Santos, Armando. 2009. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela.
13. Morales Cartaya, Alfredo. 2009. Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
14. Zhen Xu, Ester. 2009. Procedimiento general para el proceso de capacitación y desarrollo en instalaciones turísticas. Tesis en opción al título académico de Master. Universidad Central de las Villas.

## **ANEXO 1. Cuestionario de las entrevistas realizadas a los cuadros.**

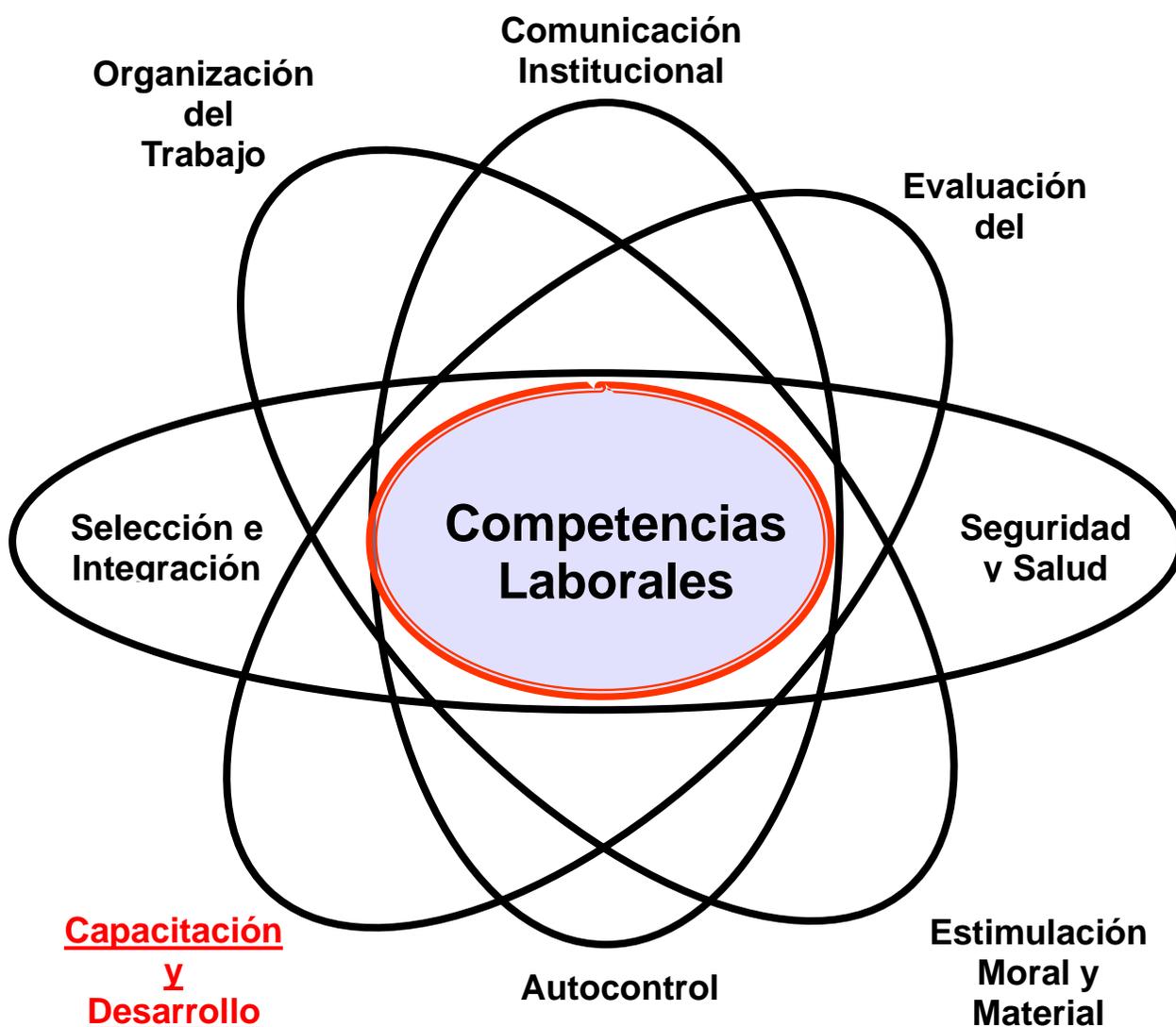
1. ¿Qué importancia usted le concede a la capacitación de los docentes?
2. ¿Según su opinión, son suficientes las acciones de capacitación desarrolladas en el CUM?
3. ¿A criterio de usted, tienen los docentes un nivel adecuado de preparación, conocimientos y habilidades para realizar el desempeño de sus funciones con calidad y eficiencia?
4. ¿Se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación individual de manera objetiva y sistemáticamente?
5. ¿Son suficientes los cursos de postgrados y diplomados que oferta la ULT y el CUM?
6. ¿Qué le falta al proceso de capacitación interno del CUM?

7. ¿Qué le falta al proceso de capacitación que se le brinda a las organizaciones del territorio?
8. ¿Qué impacto tiene la capacitación de los docentes sobre la capacitación de las instituciones del territorio y sobre la docencia de pregrado?
9. ¿Cómo influye el nivel de preparación de los docentes sobre el desempeño de sus funciones en sentido general?
10. ¿Este tema es debatido y analizado dándole la importancia, objetividad y sistematicidad que se necesita?

**ANEXO 2. Cuestionario de las encuestas aplicadas a siete profesores y tres trabajadores no docentes.**

1. ¿Qué importancia usted le concede a la superación personal?
2. ¿Se siente lo suficientemente motivado para gestionar su preparación y superación por su cuenta?
3. ¿Su jefe inmediato superior se preocupa y le exige que se supere continuamente y en función de las actividades que desempeña?
4. ¿Se le garantizan todas las condiciones necesarias para superarse, por qué?
5. ¿Cree usted que la superación profesional debe ser solo interés de usted y no del centro?
6. ¿En qué medida estima usted que influye positivamente la preparación personal en el desempeño de las tareas y actividades que realiza?

Anexo 3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Alfredo Morales Cartaya (Modelo predominante en Cuba).



Anexo 4. Elementos que se tuvieron en cuenta en la guía de observación.

La observación científica se aplicó en las reuniones del consejo de dirección, reunión departamental y en la preparación metodológica del departamento., con la finalidad de determinar si en estos espacios tan importante se analiza y discute el tema con el rigor y exigencia que demanda.

¿Que se observa?

- Si entre los puntos del orden del día se contempla este tema.
- Si se realiza un análisis y debate con el rigor, seriedad y exigencia que se necesita.
- Si se nota interés y preocupación por parte de los directivos y trabajadores en relación con el tema.
- Si toman acuerdos concretos y objetivos sobre la capacitación y superación del personal.
- Si se reflejan de manera precisa las insuficiencias que acarrea la falta de capacitación y la influencia negativa sobre las actividades y tareas fundamentales de los procesos que desarrolla el CUM, en cuanto a eficiencia y calidad principalmente se refiere.