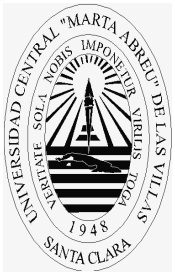


UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Departamento de Economía

MODELO PARTICIPATIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESTATALES ANGOLANAS DE TELECOMUNICACIONES. CASO MOVICEL/CABINDA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN

CIENCIAS ECONÓMICAS

FRANCISCO CASIMIRO LUBALO

SANTA CLARA

2007

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Departamento de Economía

MODELO PARTICIPATIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS ESTATALES ANGOLANAS DE TELECOMUNICACIONES. CASO MOVICEL/CABINDA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN

CIENCIAS ECONÓMICAS

Autor: MSc. Lic. FRANCISCO CASIMIRO LUBALO

Tutores: Dr. C. ING. JOSÉ R. CASTELLANOS CASTILLO
Dr. C. LIC. ARMANDO R. PÉREZ YERA

SANTA CLARA

2007

PENSAMIENTO

"... sólo el progreso social, con Recursos Humanos capacitados, constantemente exigido por los dirigentes y la base, conseguirá la independencia económica completa, la libertad y la felicidad para todos los angolanos y demás pueblos amigos, sobre todo amantes de la paz, la justicia y la concordia".

António Agostinho Neto

DEDICATORIA

- *A mi padre amado, Casimiro Ngoma, por haberme enseñado a amar y por amor me amó, y porque como desafiando la muerte sigue siendo, junto con mi madre querida, Regina Matsonha, sombra inconmovible de mi hoy y farol indeleble de mi mañana. Por ser padre imparcial e inmortal y del que le imploro al Dios de la Eternidad: que descanse pacíficamente en el transitorio sueño, hasta su resurrección en el día del juicio final.*
- *A mis otros YO –esposa venerada y amada, María Muilu Tati Lubalo e hijos adorados, Janes France Casimiro Mestre, Mariana Tuzizila Tati Lubalo, Josef Diangienda Casimiro Tati e todos cuanto o Papá Simón Kimbangu Kiangani nos tiene provisto - por constituir la fuerza motivadora en el desafío impostergable por un mañana de vívidas emociones y juvenil entusiasmo.*

AGRADECIMIENTOS

- *A la Santísima Trinidad, especialmente al el Espíritu Santo, Papá Simón Kimbaangu Kiangani, fuente inagotable de toda la ciencia y sabiduría que trasciende los límites de todo el entendimiento humano, por ser mi guía espiritual.*
- *Al gobierno angolano en general y en particular de su autónoma provincia de Cabinda, por haber utilizado la sabiduría de la inversión en la formación e investigación que se resume a través de esta obra y ser fuente impulsora y materializadora de mi sueño de realización profesional y autorrealización personal así como todos los directivos y ejecutores directos de empresas angolanas en general, sobre todo del sector de telecomunicaciones, con énfasis a la Movicel/Cabinda, destacando a su director, Ing. João Afonso Bemba, por todo el apoyo brindado y con entrega abrazar y respaldar los enfoques en que se sustenta la presente investigación.*
- *A la inquebrantable amistad entre los pueblos angolano y cubano, cuyo pacto de inquebrantabilidad se escribió con sangre que rebota en las páginas de su historia, sin la cual todo sueño quedaría a nivel de lo irrealizable.*
- *A mis estimados tutores, Drs. José Ramón Castellanos Castillo y Armando Reyes Pérez Yera, por sus aportes no solamente científicos, sino también humanos. Por ser cuerpo y alma de esta obra.*
- *Al MSc. Antonio de Jesús Luemba Barros (Bondoso) y Dilza D. Moreno (Didí), hermano e hija, respectivamente, de cuya ayuda, comprensión y realización se escribe en las páginas de esta investigación y ser parte de la misma.*
- *A mi otro tutor, Dr. Manuel Figueroa Albelo, por haberme instruido en los primeros pasos en una Ciencia Económica fácil de relacionar, pero "difícil de deslindar". Por haberme acompañado en mi primer examen de mínimo de Economía Política, aún cuando ya la muerte se le avecinaba y tocaba la puerta de su alma, siendo esta su última sesión científica. Por ser un verdadero guía, sincero, sencillo y natural.*
- *A mi otros consultantes, padres, madres y amigos incondicionales, Drs. Víctor Giraldo Valdés Pardo, Inocencio Raúl Sánchez Machado, Julio Roberto Cárdenas, Roberto Muñoz, Rosa Bell Heredia, Elier Delgado, Grisell Donéstevez, MSc Grisell Barrios, y todos los demás profesores de la facultad de Ciencias Económicas, sobre todo del departamento de economía, por su ayuda oportuna hasta en tiempos inoportunos. Por ser parte de esta obra. Por demostrarme que en el arte de ayudar: "la mejor forma de decir es hacer".*
- *A todos los profesionales de la UCLV que participaron como expertos en esta investigación y a la dirección del Hotel Universo de nuestra Ciudad Universitaria, específicamente a Dunieski Calcines, Dunieski Espinosa y mi amada mamá y amiga Loli, por su apoyo sin igual y haberme demostrada que lo humano y la fidelidad por lo espiritual trasciende el poder de lo material y a todos los trabajadores y familia del Hotel Universo por haberme tratado como hijo y hermano.*
- *A Carlos Alberto Castellanos Machado, por demostrarme su solidaridad en el momento más difícil, que con dedicación, paciencia y entrega asumió esta obra como propia, así como Wilder y Helder Santana, Bonifacio, Mario, Antonio y toda las colectividades angolana y santomense en Cuba, con resalto a Semy, Cicí y Lourdes, por el aliento incuestionable en un momento colmado de desafíos, cuya única regla es "triunfar" y a Margaridad Pérez Pérez, por brindarme apoyo y amor fraternal con los ojos ciegos y a todo el colectivo (Meisi, Lidia Osmaida y Ebelin).*
- *A todas aquellas personas que de una forma u otra han contribuido a la realización de este trabajo. Nombrarlas todas seria imposible. Todas ellas están en este trabajo y en mi corazón.*

SÍNTESIS

La participación de los miembros de la organización en el proceso de gestión estratégica de la formación, constituye una de las vías para lograr alternativas que satisfagan las necesidades formativas e impliquen a los Recursos Humanos (RR-HH) en el mejoramiento de su desempeño mediante la elevación de sus competencias y de esta forma, incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

Así, la presente investigación aborda el problema de la gestión de la formación de RR-HH en empresas estatales de telecomunicaciones, angolanas con el objetivo de desarrollar instrumentos metodológicos que conduzcan al mejoramiento de los mismos.

El trabajo incluye un marco teórico o referencial sobre las principales concepciones respecto a la Gestión de RR-HH, los modelos y procedimientos para la gestión de la formación, las bases conceptuales de los enfoques participativo, estratégico y por competencias. Se hace la caracterización de los RR-HH en condiciones angolanas, así como del sector de telecomunicaciones, máxime estatal, en cuanto al dinamismo de crecimiento, principales tecnologías, así como las exigencias sobre la preparación de RR-HH que estas demandan. Se expone un modelo conceptual y un procedimiento general para su operacionalización para la gestión participativa y estratégica de la formación, integrando fases y etapas, sustentado en un conjunto de métodos y técnicas que contribuyen a su fundamentación científica.

Finalmente, se muestra la viabilidad del procedimiento mediante su operacionalización de forma integral en la empresa de telecomunicaciones Movicel de la autónoma provincia de Cabinda y parcial en otras empresas, la que se complementa con valoraciones cualitativas sobre el mismo.

SYNTHESIS

The participation of the members of the organization in the process of strategic administration of the formation, one of the roads constitutes to achieve alternative that they satisfy the formative necessities and imply to the Human resources (RR-HH) in the improvement of their acting by means of the elevation of their competitions and this way, to increase the level of competitiveness of the companies.

This way, the present investigation approaches the problem of the administration of the formation of RR-HH in state companies of telecommunications of Angola with the objective of developing methodological instruments that lead to the improvement of the same ones.

The work includes a theoretical mark of reference on the main conceptions regarding the Administration of RR-HH, the models and procedures for the administration of the formation, the conceptual bases of the participation focuses, strategic and for competitions. The characterization of the RR-HH is made under conditions of Angola, as well as of the sector of telecommunications, specially state, as for the dynamism of growth, main technologies, as well as the demands on the preparation of RR-HH that these they demand. It is exposed a conceptual model and a general procedure for their operacionalization for the participation administration and strategic of the formation, integrating phases and stages, sustained in a group of methods and technical that contribute to their scientific foundation.

Finally, the viability of the procedure is shown by means of its operacionalization in an integral way in the company of telecommunications Movicel of the autonomous county of Cabinda and partial in other companies, the one that is supplemented with qualitative valuations on the same one.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN……...1

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL. CONCEPCIONES SOBRE LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS……..10

1.1. Estructura y estrategia para la construcción del marco teórico de la investigación …….....10
1.2. Análisis de las concepciones teóricas y metodológicas sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas ……..11
1.3. La formación de los RR-HH. Análisis y procesos en las organizaciones …….....16
1.4. El enfoque participativo y estratégico en los procesos de gestión de la formación: bases conceptuales…….. ….30

CAPÍTULO II. MODELO PARTICIPATIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE RR-HH EN EMPRESAS ESTATALES ANGOLANAS DE TELECOMUNICACIONES…….……...38

2.1. Generalidades…….…….38
2.1.1. Rasgos Generales de los RR-HH y su formación en el contexto de la evolución histórica de Angola…….…….38
2.1.2. El sector de las telecomunicaciones. Particularidades en las condiciones de Angola…….....44
2.2. Modelo Participativo y estratégico para la gestión de la formación de RR-HH en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones…….…….....54
2.2.1. Generalidades……...54
2.3. Concepción teórica de la estructura del modelo propuesto ……...…….55
2.4. Conceptualización del procedimiento general……59
2.5. Objetivos y descripción del procedimiento general…….....62
2.5.1. Descripción del procedimiento general y sus procedimientos específicos……..62

CAPÍTULO III. CONSTATACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO MEDIANTE EL PROCEDIMIENTO GENERAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES MOVICEL DE LA PROVINCIA DE CABINDA…….....79

3.1. Generalidades……..79
3.2. Breve caracterización de la Movicel Telecomunicaciones Lda/Cabinda…….....79
3.3. Implementación del modelo propuesto mediante el procedimiento general ……..79
3.3.1. FASE I. PRELIMINAR. ……79
3.3.2. FASE II. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN…….....80
3.3.3. FASE III. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO…….....81
3.3.4. FASE IV. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN…….....102
3.3.5. FASE V. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN……105
3.3.6. FASE VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO…….....106

CONCLUSIONES……...116

RECOMENDACIONES…….....118

CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El impacto de los sustanciales cambios que se han producido en los planos económico, político, social y tecnológico a escala mundial han transformado el entorno en el cual operan las empresas, imponiendo a estas el reto de elevar su competitividad, lo que para lograrlo requiere de Recursos Humanos competentes y comprometidos, al constituir estos el aspecto diferenciador en un mercado en que la competencia obliga a actualizar los cada vez más complejos conocimientos aplicados al quehacer diario empresarial, así como a utilizar con racionalidad y visión de futuro su fuerza potencial en la gestión de los procesos empresariales (Machado, 2005).

En este contexto, la descentralización y democratización adquieren creciente importancia como alternativas para lograr el compromiso, evidenciándose una tendencia a su utilización en la gestión de los procesos empresariales en función de incorporar el talento y la iniciativa de los Recursos Humanos al mundo del trabajo mediante la aplicación del enfoque participativo (Gutiérrez, 1995; Kandzior, 2001; Chacón y Cabañas, 2003; Bartle, 2006 /a/, entre otros). Asimismo, estudiosos de marcada visión proactiva reconocen el lugar preponderante en la gestión empresarial del enfoque estratégico (Porter, 1980; Norton & Kaplan, 1996; Burgelman, 2002; Fernández y Trillo Holgado, 2005, entre otros), particularmente en la gestión de la formación de los RR-HH, considerada esta como la vía fundamental para lograr que estos alcancen las competencias (consideradas estas como los conocimientos, las habilidades y actitudes) que demandan las actividades que desarrollan en las posiciones individuales de trabajo en que se desempeñan y que de esta forma la empresa avance hacia la competitividad en las cambiantes condiciones del entorno actual, pues como plantea Mertens (2001), la sociedad contemporánea exige de *Recursos Humanos competentes* para operar en *empresas competentes*.

Por su parte, Díaz (1997), Boyett (1999) y Cuesta Santos (2001) plantean que, solo consiguen este reto aquellas organizaciones que sean capaces de identificarse como *organizaciones que aprenden*, ya que según Senge (1998), las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad para aprender. Ello se traduce además en la necesidad de fomentar una formación continua en los diferentes niveles y en los diferentes espacios de tiempo.

Los elementos anteriores confirman la necesidad de integrar las modernas tendencias vinculadas con el enfoque participativo, estratégico con el de competencias en los procesos de gestión de la formación continua en todas las categorías ocupacionales de los Recursos Humanos, integrando lo individual y organizacional y tomando en cuenta las particularidades de cada país y empresa, así como de contribuir al desarrollo de una cultura de organización en aprendizaje. Sin embargo, en la mayoría de los países del Tercer Mundo, el enfoque del problema de la gestión de la formación de los RR-HH bajo las concepciones de los enfoques

referidos anteriormente es limitado y carece por lo general de la debida prioridad, salvo honrosas excepciones, como es el caso de Cuba (Lubalo, 2007 /a/).

Esta situación se ha evidenciado con marcado énfasis en África, que durante siglos ha servido de proveedor de materia prima y mano de obra barata para países industrializados, heredando la ausencia casi total de la atención a la formación de los Recursos Humanos (RR-HH), máxime del sector empresarial, premisa vital para alcanzar la independencia económica. De este modo, los países del referido continente, de los cuales la República de Angola no constituye una excepción, necesitan emprender el camino del desarrollo en el nuevo milenio, caracterizado, entre otros aspectos, por una globalización que se distingue por una cada vez mayor diferencia entre países ricos y pobres, brecha que para atenuarse exige de la disponibilidad de un personal capaz de elevar a estos últimos a un pedestal de asociación de iguales en el plano tecnológico y económico.

El Jefe de Estado angolano, Ing. Eduardo dos Santos (2003) al referirse a la nación señalaba que a pesar de ubicarse entre las potencias africanas en recursos naturales, por falta de hombres con conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para explotar y transformar dichos recursos en aras del desarrollo y bienestar de la sociedad angolana, esta era (y sigue siendo) uno de los países con el nivel de vida más bajo del mundo. Sin dudas, el revertir esa cruda realidad implica transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones y, por tanto, requiere de nuevos modelos, particularmente en la gestión de la formación de los RR-HH en sus empresas en general.

En respuesta a tal situación, en esta nueva etapa, caracterizada por profundos cambios derivados de una verdadera paz, el ministro angolano de la Administración Pública, Empleo y Seguridad Social (MAPESS), plantea que el desafío para la formación continua en toda la administración pública y en especial en el sector empresarial de las telecomunicaciones ya fue lanzado y solo hace falta que las instituciones y/o personalidades competentes garanticen los modelos y procedimientos que permitan la participación activa de todos sus RR-HH, tanto en la gestión del proceso como en las acciones formativas para que de ella brote el fruto de la realización profesional y personal que contribuya a un desarrollo económico sostenible (Pitra, 2004).

En tal sentido, como lo señala el ministro adjunto del primer ministro angolano "… tenemos la absoluta certeza de que el saldo de nuestro Producto Interno Bruto (PIB) nacional se expresará en magnitud cada vez más incrementada si nuestros RR-HH disponen de las capacidades exigidas para una mayor versatilidad en los procesos productivos y de prestación de servicios, de ahí que estamos identificados con una necesidad de tipo formativo, la que nos urge aplicar una política de formación que no solo incluya a todos los trabajadores, sino en la que los enfoques de su gestión se ajusten a nuestro escenario socioeconómico. …nuestras empresas de telecomunicaciones, sobre todo estatales, deben facilitar la investigación de las más recientes tendencias en la gestión de la formación de RR-HH, con vista a proponer modelos y procedimientos que se vinculen estrechamente con las peculiaridades de nuestra economía, nuestras empresas, especialmente de las personas

que en ellas trabajan, lo que se traduce en la impostergable primacía de la formación continua de nuestro personal del sector estatal de telecomunicaciones" (Jaime, 2004).

Resulta evidente, que en la sociedad angolana, independientemente del tipo de empresa de que se trate, pero de manera especial las estatales de telecomunicaciones, el componente humano es el fundamental para alcanzar los objetivos. Precisamente, ampliar el nivel de conocimientos, desarrollar a escala superior las habilidades y mejorar en proporción cada vez cualitativa las actitudes de los RR-HH de las empresas de este sector mediante la elaboración de un modelo y diseño de un procedimiento como herramienta que favorezca la ejecución práctica de la gestión de su formación con la participación de todos y con visión estratégica contribuiría a la elaboración de planes formativos coherentes para las categorías ocupacionales definidas en dichas empresas. La ejecución de los referidos planes facilitaría la satisfacción de sus necesidades formativas, desarrollando competencias que resultarían en el mejor desempeño y, por tanto, en empresas competentes (Lubalo, 2007 /a/ y /b/).

En las condiciones actuales donde el sector de las telecomunicaciones, sobre todo estatal, se está convirtiendo en uno de los más importantes de la economía nacional, se le exige su contribución permanente en la reconstrucción y desarrollo sostenible del país, por lo que se le obliga a proyectar su crecimiento también con permanente competitividad (Eduardo dos Santos, 2003; Pitra, 2004, entre otros). En correspondencia con ello, el sistema de gestión de las empresas de este sector debe evolucionar de modelos tradicionales a contemporáneos, pero ajustados al entorno angolano. No obstante, su utilización se traduce en cambios profundos tanto en el plano subjetivo pensante como en el objetivo accional y por tanto en los modelos y procedimientos que deben utilizarse, máxime en los relacionados con la *gestión de la formación de los RR. HH*., que deben integrar las nuevas tendencias en este campo y permitir los cambios necesarios en tal proceso, para dar respuesta a las exigencias de las empresas de este sector en las diferentes categorías ocupacionales, y su entorno.

Sin dudas, la gestión de la formación constituye un mecanismo básico de los procesos de mejora, demandando a su vez un mejoramiento invariable; en la actualidad angolana se enfatiza en el papel de la formación continua a todos los niveles. En tal sentido, "… la gestión de la formación en todas las esferas de la actividad transformadora humana, angolanas, particularmente en el sector de las empresas estatales de telecomunicaciones, debe propiciar la experiencia e inteligencia colectivas que ayuden dirigir el país en la nueva era de paz, de la reconstrucción y desarrollo sostenible, sobre la base de los conocimientos científico-técnicos, con participación de todos y con visión estratégica (Eduardo dos Santos, 2003). Significa entonces, que en las organizaciones, sobre todo en las del referido sector, se deben elaborar modelos y diseñar procedimientos factibles para llevar a cabo el proceso de gestión de formación, desde una visión estratégica, que faciliten lograr la concreción de las expectativas de todos sus actores sociales e individuales.

Varios trabajos se han desarrollado a nivel internacional y en las organizaciones cubanas, planteando enfoques para la gestión de la formación de los RR-HH, en los que se destacan elaboración de modelos, procedimientos y tecnologías (Izquierdo, 1998; Rodríguez, 1999; Otero, 2000; Álvarez, 2001; Abreu; 2001; Marrero, 2002; Sánchez, 2003; González, 2003; Ibarra, 2003; entre otros). En el caso de Angola se han desarrollado algunos trabajos (INAPEM, 1997; INAP, 2000 y MAPESS, 2000), en los cuales por lo general los procedimientos y otros enfoques aplicados no incorporan en toda su dimensión las tendencias actuales en gestión de la formación. Estos han sido insuficientes en su diseño y aplicación en aspectos tales como la participación y visión estratégica. Ello se ratifica en los estudios llevados a cabo alrededor de la presente investigación en las empresas angolanas de telecomunicaciones, con énfasis en las estatales, en especial la Movicel/Cabinda (Lubalo, 2006 /d/, /e/), donde se pusieron de relieve insuficiencias en los procesos de gestión de la formación que requieren soluciones científicamente argumentadas, pudiendo señalarse los siguientes:

- Los modelos, procedimientos u otros enfoques para la gestión de la formación se diseñan sin la mínima participación de los destinatarios finales de su proceso de aplicación.
- Habitualmente, en el diseño de planes formativos no se tienen en cuenta las necesidades reales de formación de los destinatarios finales del proceso formativo en correspondencia con la estrategia y objetivos de la empresa, ni se consideran las necesidades y opiniones de los clientes externos.
- Diagnóstico restringido a determinar la brecha en el desempeño actual solo desde el punto de vista del saber y saber hacer, obviando vitales variables relacionadas con el nivel de saber ser, limitando una visión holística de la organización. Así, las acciones formativas solo se centran en desarrollar competencias relativas a los dos primeros niveles y en un horizonte temporal a corto plazo.
- En general solo se reconoce la evaluación del impacto de la formación recibida y la misma se hace apenas por los investigadores externos por lo que se deja al margen la evaluación del proceso mismo de gestión de la formación como actividad de autoaprendizaje colectivo e individual.
- Desarmonía en los procesos de proveer información y tomar decisiones e incoherencia en la atención a necesidades expresadas por la empresa y las sentidas por sus integrantes.
- Planes formativos centrados en dirigentes, excluyendo así a los demás niveles ocupacionales, máxime de personal que tiene una incidencia directa en la prestación del servicio al cliente.

La incidencia de estas deficiencias es muy significativa en la actividad empresarial, sobre todo en lo que respecta a la calidad en la prestación del servicio, lo que se ratifica en las investigaciones desarrolladas por el autor (Lubalo, 2006 /d/ y /e/), revelándose, entre otras consecuencias: quejas excesivas de los clientes externos, derivadas de una acumulación constante de estos en las diferentes unidades organizativas de

atención al público; trato poco profesionalizado y humanizado e incumplimiento de las normas de calidad de servicio. Todo ello constituye una expresión de insatisfacción del cliente, siendo una de las principales causas detectadas las insuficiencias formativas de los RR-HH de las referidas empresas.

Lo anteriormente señalado restringe el carácter integral del proceso de gestión de la formación en su concepción y aplicación práctica, lo que permite concluir que no se encontraron en la literatura especializada consultada trabajos que aporten soluciones generalizadoras a los problemas de gestión de la formación de RR-HH de las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de concebir y llevar a cabo la presente investigación, como contribución a la solución del problema. Ello fundamenta que resulta recomendable la elaboración de un modelo y su implementación mediante un procedimiento general que facilite la gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH, que pueda ser utilizado como instrumento metodológico para trabajos que en este sentido se desarrollen, primero en la empresa objeto práctico de estudio y su enriquecimiento a través de su extensión a nuevos objetos prácticos, acorde a sus especificidades.

Lo expuesto hasta el momento, constituye, de forma breve, la situación problémica que fundamenta y justifica el inicio de la investigación que se desarrolla y se resume en la presente tesis doctoral, permitiendo definir el siguiente *problema científico*: ¿cómo contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión de la formación de Recursos Humanos, en las diferentes categorías ocupacionales definidas, en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones?

Para contribuir a solucionar dicho problema se plantea la siguiente *hipótesis de investigación*: con la elaboración de un *modelo conceptual* con enfoque participativo y visión estratégica, cuyo procedimiento general para su operacionalización facilite la participación activa de los trabajadores se contribuye al mejoramiento de los procesos de gestión de su formación, determinando mejores alternativas para satisfacer sus necesidades formativas con la elaboración de planes de formación en las diferentes categorías ocupacionales definidas en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.

Esta hipótesis quedará constatada si con la elaboración del modelo y su implementación mediante el procedimiento general de forma integral en la empresa Movicel/Cabinda permite comprobar su viabilidad conceptual y procesual; si con el proceso de su constatación se evidencian las ventajas esperadas relacionadas con su contribución a la solución de los problemas en la gestión de la empresa sujeto práctico de estudio y que están asociados a la gestión de la formación de sus RR-HH; si con la referida implementación se logra detectar las verdaderas necesidades formativas y en consecuencia se lleven a cabo cambios necesarios relacionados con la determinación participativa de alternativas para satisfacerlas, elaborando planes de formación que incluyan las distintas categorías ocupacionales definidas en dichas empresas y en los diferentes horizontes temporales. A ello se puede añadir el nivel de satisfacción a mostrar por los participantes en el proceso y cuya evaluación del impacto de la formación recibida se realiza considerando las acciones formativas desarrolladas en el corto

plazo ya que, como proceso complejo, la evaluación del impacto de la formación que se desarrolla en el mediano y largo plazos implicaría un prolongado período de tiempo.

El *objeto de estudio teórico* se centra en el proceso de gestión de la formación como actividad clave del Sistema de Gestión de RR-HH (SGRH) en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones. Se selecciona a la empresa Movicel, de la actualmente autónoma provincia de Cabinda como *objeto de estudio práctico,* por la necesidad de fomentar su desarrollo dentro de este sector emergente de la economía angolana en general y en particular de dicha provincia.

Para constatar la hipótesis propuesta, se plantea como *objetivo general*: elaborar un *modelo conceptual* que con su implementación mediante un procedimiento general facilite la participación activa de los trabajadores en el diagnóstico y determinación con visión estratégica de alternativas que contribuyan a satisfacer sus necesidades formativas, elaborando planes de formación en las diferentes categorías ocupacionales definidas en las referidas empresas.

Para alcanzar el *objetivo general,* se definen los siguientes *objetivos específicos:*

1. Integrar las teorías que sustentan la gestión contemporánea de los RR-HH en las empresas.
2. Caracterizar la situación de los RR-HH y su formación en las condiciones de Angola, de manera especial las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, con énfasis en la Movicel/Cabinda.
3. Elaborar el modelo conceptual, con enfoque participativo y estratégico que fundamenta científicamente el procedimiento general para su implementación en la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas referidas.
4. Constatar la viabilidad del modelo a través de su implementación mediante el procedimiento general y sus procedimientos específicos en la Movicel/Cabinda (en todas sus agencias y tiendas).

Novedad científica de la investigación

- Elaboración de un *modelo conceptual* sobre la base de la articulación de las principales tendencias internacionales relacionadas con la problemática estudiada, las condiciones de Angola y el saber popular con un abordaje sistémico en su enfoque de la gestión de la formación de los RR-HH, así como un *procedimiento general* para la implementación del mismo que integra coherentemente fases, etapas y herramientas y que busca implicar activamente a todos los trabajadores de las empresas incluidas en los referidos procesos, actuando como protagonistas del proceso de toma de decisiones para determinar alternativas para la satisfacción de sus necesidades formativas, a través del diseño de planes de formación que incluyen los diferentes niveles ocupacionales y en todos los plazos de tiempo.

- El modelo de gestión de la formación de RR-HH integra los enfoques participativo y estratégico, armonizando el de competencias en las condiciones de las empresas angolanas de telecomunicaciones, sobre todo del sector estatal.
- El enfoque participativo y estratégico asumido en la elaboración del modelo, así como en el diseño y ejecución del *procedimiento general* como forma de implementación del referido modelo pretende abarcar más allá de la simple superación de la brecha en el desempeño actual del directivo y/o trabajador directo solo desde el punto de vista del saber y saber hacer y con visión reactiva ya que busca además, abarcar niveles humanos de actuación y con visión proactiva a partir de un *diagnóstico organizacional*, lo que contribuye a llevar a la empresa a peldaños de un desarrollo organizacional.
- La especificidad del enfoque participativo adoptado propicia un verdadero sentido democrático al proceso de gestión de formación, donde los investigadores asumen el rol de *facilitadores* y perciben a la empresa *como sujeto de estudio* y juntos interactúan a través de una filosofía de aprender/participando y participar/aprendiendo juntos, lo cual contribuye a desarrollar el enfoque de *organización que aprende* en las condiciones actuales de las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones como una premisa básica para lograr los niveles permanentes exigidos de *empresa competente*.
- La definición de una fase inicial (*la preliminar*) en el procedimiento general que tiene, entre otros, como objetivo establecer el compromiso de la alta dirección de la empresa para el desarrollo del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación e incorporación en el procedimiento de una *fase de planeación* del proceso de intervención participativa.
- Introducción de una fase de *diagnóstico participativo* que se desarrolla a través de diagnósticos (interno y externo) que además de otros implicados considera a los clientes externos.
- Se desarrolla la evaluación, no solo del impacto de la formación, sino también del proceso mismo de gestión participativa y estratégica de la formación mediante la *autoevaluación* y *coevaluación.*

Aportes de la investigación

Desde el punto de vista teórico: se integran las tendencias actuales sobre la participación con visión estratégica en la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas angolanas de telecomunicaciones, especialmente en la Movicel/Cabinda, permitiendo la sistematización de los contenidos en el estudio de dicho tema, posibilitando un orden más apropiado en su tratamiento.

Desde el punto de vista metodológico: se elabora un *modelo conceptual* del que se deriva un p*rocedimiento general* que integra aspectos básicos para la gestión participativa y estratégica de la formación, que en manos no solo de los directivos, sino también del departamento de RR-HH de la empresa, facilita planificar y ejecutar

el diagnóstico de las necesidades formativas y tomar decisiones en forma participativa acerca de las mejores alternativas para su satisfacción, a través del diseño de planes de formación a todos los niveles.

Desde el punto de vista práctico:

- Se diseña un *procedimiento general* sobre la base de un modelo conceptual que busca tomar en cuenta las reales necesidades de formación de las empresas y sus integrantes.
- Se contribuye en dar respuesta a exigencias del proceso de reconstrucción y desarrollo sostenible angolano, donde una de las premisas consiste en la elaboración de modelos y diseño de procedimientos que faciliten la participación activa de los RR-HH, tanto en la gestión como en las acciones de la formación, al cual se incorpora dicho modelo y procedimiento de forma coherente.
- La factibilidad y pertinencia demostradas con la implementación integral del *procedimiento general* en la Movicel/Cabinda, con todas sus agencias y tiendas, sirviendo de perspectiva alentadora para su continuidad en otras empresas máxime del sector estatal tomando en cuenta sus condiciones específicas.

Metodología que se utilizó en la presente investigación

Se asumió el paradigma cualitativo, pero en diálogo con el cuantitativo.

Métodos y Técnicas empleados para la realización de la investigación

Para la orientación adecuada de la investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, sobre la base del materialismo dialéctico con una concepción multivariada acorde con las características del objeto de estudio y los objetivos trazados.

Métodos Teóricos utilizados en la investigación

- *Análisis y síntesis:* Se llevó a cabo un proceso de análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializadas, así como de la experiencia de especialistas y otros trabajadores consultados, sirviendo, entre otros, para elaborar el modelo conceptual como base para diseñar el procedimiento general propuesto en esta investigación.
- *Inductivo-deductivo:* Mediante la inducción se llegó a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares del tema objeto de estudio, mientras que la deducción sirvió para, entre otros, confeccionar el marco teórico referencial de la presente tesis doctoral, así como el procedimiento general propuesto.
- *Generalización:* Como método permitió expresar las regularidades esenciales que caracterizan las relaciones entre los procesos que intervienen en las necesidades de formación y su relación con los diferentes aspectos de la actividad empresarial.
- *Lógico-histórico:* Permitió proyectar el análisis de la evolución histórica del tema objeto de estudio en un orden lógico y a través de su evolución histórica.

Principales métodos empíricos empleados

Se utilizaron sobre todo técnicas grupales, participativas, dada la naturaleza de la investigación; consulta de diferentes documentos de la organización; consulta a expertos (entre ellos se empleó el método Delphi, para buscar el consenso entre los expertos), tanto para el diseño del *procedimiento general* como para la elaboración del *modelo conceptual* en que este se sustenta, así como para otros aspectos, como la evaluación de los resultados de la aplicación de dicho procedimiento; observación, encuestas, entrevistas con el fin de obtener información necesaria para el proceso como tal y para la validación del procedimiento propuesto. Igualmente, durante el proceso se aplicó el método de la triangulación, el cual facilitó obtener conocimiento veraz, y, con las distintas técnicas, corroborar la información en la construcción del conocimiento.

Métodos estadísticos

Se utilizó el paquete de programas estadístico "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS) para Windows (versión 10.01, 1999), a partir de la definición de variables de orden y clasificatoria. Se obtuvieron medias, medianas y modas desde la estadistica descriptiva. Entre las pruebas no paramétricas utilizada se encuentra la Chi cuadrada, alfa de Crombach, Kolmogorov Smirnov, McNemar y otras. Todo ello sobre el análisis de las encuestas aplicadas, tanto para conocer el estado de la práctica así como de sus cambios de antes a después.

Para el procesamiento de los cuestionarios y encuestas se utilizaron los estadígrafos de tendencia central, mediana, moda y medida de variación del rango y la prueba de McNemar para la significación de los cambios. Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos de la entrevistas se hizo una categorización de los discursos y para el caso de las guías de observación se concibió la descripción de los sucesos, de esa forma en ambos casos se obtuvo la información necesaria para los objetivos de la investigación.

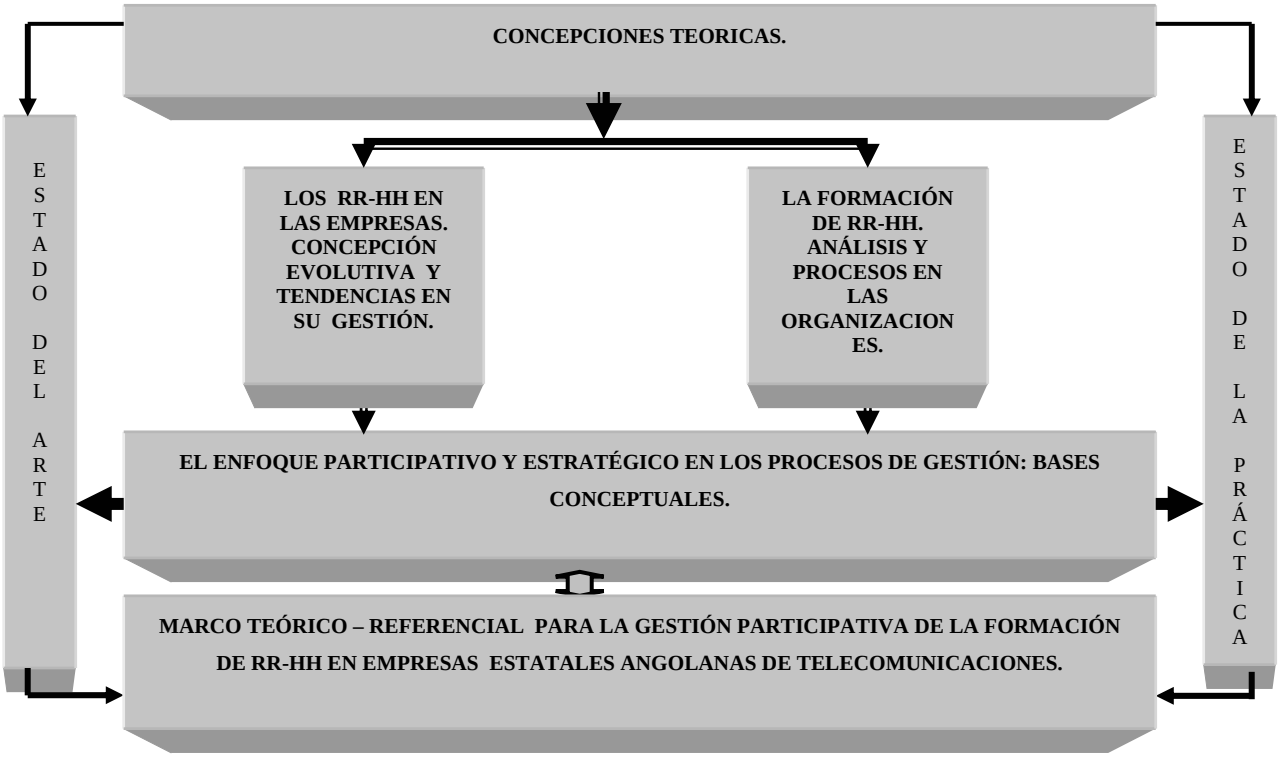
Estructuralmente, la presente tesis doctoral se conforma de la siguiente forma: *Introducción*, donde se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver, poniendo de relieve, entre otros, el diseño metodológico de la investigación resumida mediante la presente tesis doctoral. *Capítulo I*, donde se define en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación hincapié en la Movicel/Cabinda. *Capítulo III*, donde se muestra algunos resultados de la aplicación práctica y evidencia de la factibilidad del procedimiento propuesto como una parte de validación del mismo. Asimismo se incluye un cuerpo de *conclusiones* y de *recomendaciones* derivadas de la investigación realizada; de las *citas y referencias bibliográficas*, de *Bibliografía consultada*, finalmente, un grupo de *anexos* que complementan los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL: CONCEPCIONES SOBRE LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.

1.1 Estructura y estrategia para la construcción del marco teórico de la investigación.

El estudio de la literatura especializada sobre la gestión de la formación de RR-HH en el plano nacional e internacional, considerando en particular la experiencia angolana se estructuró (ver figura 1) para permitir el análisis del estado actual de desarrollo de la temática. Posteriormente, a través de la síntesis, se precisan, valoran y analizan las posiciones de los autores, las tendencias, los enfoques y procedimientos desarrollados, lo que permite definir las bases teórico-metodológicas de la investigación en correspondencia con el estado del arte en este campo del conocimiento y en función de las exigencias que impone el objeto de estudio práctico en las condiciones de Angola. Finalmente, se define el marco referencial o de reflexión, que permite, por una parte, guiar el proceso de investigación y por otra, contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos de este proceso, así como su valor metodológico y práctico para solucionar los problemas existentes en la empresa en particular y dar respuesta a las estrategias y políticas del gobierno angolano.

Figura 1: Estrategia seguida por el autor en el análisis de la bibliografía y las fuentes para la construcción del marco teórico o referencial de la investigación.



Fuente: Elaboración del autor.

1.2 Análisis de las concepciones teóricas sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas.

El avance de la sociedad y en particular de la ciencia y la técnica ha propiciado un volumen inestimable de información, por lo que en la literatura especializada varias son las definiciones que los autores emplean para definir el término empresa (Pineda Herrero, 2000; Martínez, 2001; Andrade, 2002; Brú Bautista, 2002; Escuela de Administración, 2003; Julio y Casanueva, 2003; Jay y Hall, 2004; Santos, 2004; Thompson, 2005; Gascó, 2006; Páez, 2006, entre otros). De las definiciones conceptuales se extraen una serie de aspectos importantes para la presente investigación, entre los cuales se señalan:

- Se constituyen con el propósito de lograr un objetivo común, por lo que todos los componentes de ésta se orientarán a la consecución del mismo.
- Forman un sistema estructurado que tiene una coexistencia espacio-temporal, soportado en la división del trabajo y la distribución de la autoridad y la responsabilidad, con diferentes niveles de complejidad que exige mecanismos de coordinación para lograr diferentes objetivos con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- Se conciben como sistema económico-social cuya permanencia y competitividad dependen de las personas, las cuales comparten ciertas creencias y poseen competencias. Estas personas constituyen el sujeto de toda acción acometida en la empresa en función de la mejora organizacional, sistemática y creativa.
- En la razón de ser se integran como aspectos medulares la obtención de un beneficio necesario para la supervivencia, asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado y las de sus trabajadores.

El análisis conceptual realizado permitió concluir que la empresa es una organización que constituye un sistema socioeconómico donde se encuentran sus formas concretas de realización. Por tanto, es el sustrato material de toda agrupación de personas y medios para alcanzar una finalidad, así como que se aprecia una tendencia a que no solo posee una finalidad económica, sino también de realización humana ya que en la misma las personas realizan su trabajo, el cual en el plano psicológico le devuelve al trabajador la medida de sus capacidades y posibilidades, una imagen de sí mismo y un espacio de satisfacción o frustración de las necesidades de participación, reconocimiento, de creación y de realización profesional y personal, entre otras.

Se define conceptualmente a la empresa, según el autor, como *organización humana y técnico-económica, conformada por elementos tangibles e intangibles, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de sus integrantes y las del mercado en función de obtener un beneficio que le permita el desarrollo sostenible.*

En paralelo con ello, en cuanto al aspecto humano en la empresa, resulta necesario considerar que en el proceso de organización y gestión empresarial el mundo ha evolucionado en correspondencia con

transformaciones de los enfoques, escuelas y teorías que los sustentan, los que pueden agruparse en: *centrados en el trabajo*; *centrados en las personas* y *centrados en el sistema.* De esta manera, las diferentes teorías dominantes en el campo de la dirección y organización de empresas han ido influyendo directamente en la configuración de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) tanto desde el punto de vista práctico, en la forma en que los directivos han entendido la función de personal, como teórico, en la manera en que los investigadores han abordado sus estudios.

Desde la primera Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, la denominada Escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo precursor fue el norteamericano Frederick W. Taylor, dio origen a lo que se podría considerar la primera etapa de la dirección de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto de las demás. Dicha etapa estuvo caracterizada por el paradigma de una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad y por ende, dicha función se centraba más en el control de la excesiva especialización de los RR-HH que en otros aspectos importantes de su desempeño como es la formación.

A mediados del pasado siglo tienen gran influencia las escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, que tuvo como principal exponente a Elton Mayo, en la que la empresa es concebida como un sistema social y en el que la GRH se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización, obviando el resto de las políticas de RR-HH. Las décadas de los ’70 y los ‘80 están claramente influidas por el enfoque en sistema. La Teoría General de Sistemas ha sido un enfoque tradicional para el análisis de áreas funcionales. La empresa es considerada como un sistema en el que se pueden identificar diferentes subsistemas funcionales, entre los que se encuentra el de RR-HH; a su vez y de este, se agrupan las prácticas en diferentes subsistemas como los de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control. A pesar de que la integración es una de las ideas fundamentales de esta teoría, es criticable la falta de integración entre las prácticas y políticas de la empresa conque habitualmente se estudia el ámbito de RR-HH desde esta perspectiva.

Ya en los ‘90 se atribuye una gran importancia a la GRH en la empresa y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecían las investigaciones en este campo. Entre estas teorías, Wright & McMahan (1992) y Valle Cabrera (1998) destacan la del Capital Humano, la cual, a pesar de haber sido desarrollada desde la década del ´60 por Becker (1964), en la actualidad es utilizada, frecuentemente, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo de los RR-HH, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano. Por otra parte, desde el trabajo pionero de Devanna et al. (1981), se puede observar en los ‘90 un notable incremento de los artículos publicados en las más importantes revistas científicas que abordan los

temas de RR-HH desde un enfoque estratégico. Este cambio de enfoque se produce como respuesta a la tendencia de los directivos de vincular los programas específicos de RR-HH, como son los de su formación con las estrategias empresariales, con una mayor preocupación por los aspectos relacionados con la calidad y el servicio, basándose en la idea de que el capital humano es uno de los componentes mas críticos del éxito estratégico, no dependiendo este ya sólo de factores financieros y tecnológicos, sino fundamentalmente de la disponibilidad de personas portadores de ese capital (Martell & Carroll, 1995 y Albizu, 2000).

Por tanto se puede apreciar que en el marco de este proceso evolutivo se produjeron transformaciones en la concepción misma del hombre en la empresa, desde su consideración como costo, a su valoración como un activo, posteriormente como un inversor y las corrientes más actuales se orientan a su tratamiento como ser humano. Por lo que, ahora es necesario que el gerente de RR-HH se transforme en un ¨empresario de capital humano¨, evolucionando de una postura de proveedor de servicios, de simple facilitador de procesos, hacia una posición de participar en las estrategias corporativas.

De acuerdo con el análisis anterior, la literatura sobre el tema es suficientemente amplia; estudiosos de concepciones heterogéneas que abordan el tratamiento de los hombres en las empresas, permiten revelar percepciones diferenciadas al respecto. Sin embargo se destacan algunas de las más propagadas y donde determinados autores que las sustentan, se encuentran las que le definen como *Administración de Personal* (Taylor, 1953; Werther & Davis, 1992; Cowling y James, 1997 y Maggi, 2001), como *Administración de Recursos Humanos* (Chiavenato, 1990; Beer et al., 1992; Rul - Lán, 1997 y Alaya, 2005), como *Dirección de Recursos Humanos* (Mayo, 1945; Milkovich y Boudreau, 1994 y González Fernández, 1999; Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003), como *Gestión de Personal o de Recursos Humanos* (Devanna, et al, 1981; Besseyre, 1989; Wright & Mahan, 1992; Martell & Carroll, 1995; Ordoñez, 1995; Cuesta Santos, 1997; Valle Cabrera, 1998; Porraspista, 1999; Albizu, 2000 y Cebrián Díaz, 2006) y como *Gestión del Capital Humano y/o Intelectual* (Ross, 1997; Davenport, 2000; Cruz Vega, 2000 y Castro Ruz, 2002).

La observación de esas denominaciones sobre los trabajadores en esfera laboral permite percibir que las mismas han evolucionado centrándose en cuatro términos: 1. Personal; 2. Recursos Humanos; 3. Capital Humano y 3. Talento humano. El consenso en cuanto a la conceptualización de cada uno de estos términos permite observar las definiciones siguientes, según el Diccionario Ilustrado de la Lengua Española citado por Albizu (2000):

Personal: Conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recursos Humanos: Conjunto del capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. Es el conjunto de valores que los socios de una organización ponen en función de esta para el desarrollo de su actividad.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada para su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

En tal sentido, el autor comparte la concepción de que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) *son las acciones que se deben ejecutar en toda la organización, de seguimiento y desarrollo de todo el personal empleado, con vistas a cumplir la misión y los objetivos estratégicos que se trace la misma y al mismo tiempo potenciar la atención integral del trabajador y la satisfacción de sus necesidades.*

De las opiniones de diferentes estudiosos de la materia de RR-HH se puede resumir que la GRH está, entre otras, dirigida a:

- Garantizar los RR-HH necesarios para el cumplimiento de los objetivos generales y metas de la organización.
- Lograr la adquisición y el permanente desarrollo de las competencias laborales de los RR-HH.
- Fomentar el compromiso y la motivación de los RR-HH por los resultados de la organización.

Consecuentemente, del análisis de las teorías más actuales que sustentan las concepciones sobre el trabajador en la empresa, se destaca el énfasis de estas, en los conocimientos, habilidades y actitudes de que el mismo es portador, desde una visión humanística. En este sentido, resultaron de interés los criterios de De Souza Silva (2002), cuando concibe tres visiones del mundo: la cibernética, la mercadológica y la contextual. Independientemente de las diferencias en sus bases conceptuales existe la posibilidad de que ellas sean utilizadas en los procesos de gestión, desde una posición integradora, aunque con la particularidad del predominio de la concepción contextual por concebir al trabajador como ser humano y que en cierta medida coincide con las posiciones de ciertos autores respecto a la percepción de este en el mundo del trabajo, en especial el empresarial (Ordoñez en Porrapista, 1999; Lebel, 2000; Cuesta Santos, 2000; Kandzior, 2001; Alaya, 2005; Ángel, 2006; Rocha, 2006, entre otros).

En armonía con ello, desde los finales del siglo XX se han desarrollado nuevas tendencias sobre la GRH en las empresas. A los fines del este trabajo resultaron útiles los criterios de Ordoñez (1995) citado por Porrapista (1999)[1] quien previendo los desafíos del futuro definió los siguientes rasgos:

- Los RR-HH representan una inversión y no un costo.
- La GRH no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de ésta.

- La GRH se concibe hoy con carácter técnico especializado con orientación humanista; su base radica en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
- El sistema de GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- Aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales.
- Su desafío fundamental es lograr tanto la eficacia como la eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado, aunque actualmente es consenso que la función de RR-HH posee un carácter estratégico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil (Cuesta Santos, 2001 y Alaya, 2005). En este sentido, la investigación de la GRH debe centrarse en el análisis de las prácticas propias de RR-HH más adecuadas y coherentes con la estrategia de la organización, que conduzcan a la creación de competencias distintivas (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

En términos generales, al analizar las tendencias sobre la GRH en la época actual, si bien la actividad humana se sitúa en el centro medular de la empresa, entonces no caben dudas de que para mantener el compromiso y el esfuerzo de sus trabajadores, las empresas tienen que desarrollar Sistemas de Gestión de RR-HH (SGRH) que garanticen climas laborales positivos, estableciendo mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de los miembros de la organización, de reconocimiento de méritos, de oportunidad de progreso, que les permitan disponer de una fuerza laboral suficientemente eficaz y eficiente, que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad a que aspiran.

De este modo, el estudio de las concepciones anteriores, las particularidades del objeto de investigación, así como las tendencias en cuanto a la gestión empresarial que se manifiestan en el mundo contemporáneo sustentan en la presente tesis el criterio del autor en lo referido a que se conciba al trabajador no como un recurso más, sino como un ser humano, dinámico, con necesidades, motivaciones, intereses, que además de aportar su capacidad productiva, contribuye al desarrollo humano sostenible de una manera activa, participativa y creativa con el que cuentan la organización para cumplir con su misión y alcanzar la visión.

En paralelo con lo anteriormente referido, con la necesidad de elevar la competitividad de las empresas, varios son los autores que han instrumentado SGRH (Chiavenato, 1988; Beer et al, 1992; Harper & Lynch, 1992; Bustillo, 1994; CIDEC, 1994; Ruíz González, 1994; Ivancevich & Lorenzi (1996); Cuesta Santos, 1997; MINTUR, 1998; Castellanos Castillo, 2000; Herrera Lemus, 2000; Casañas Lugo, 2001; MAPESS, 2005, entre otros), algunos de los cuales se revelan mediante el anexo 1.

Al analizar cada uno de los SGRH consultados, resultó de interés además, el hecho de que se considere de forma unánime la formación, desarrollo, capacitación, superación o bajo otra denominación como el subsistema o proceso referido a la adquisición de los conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes de los trabajadores, poniéndose de relieve su importancia ya que permite dotar al personal con las competencias que exigen los niveles de desempeño en la empresa contemporánea.

Según el análisis anterior se puede apreciar que las diferentes actividades de RR-HH ejercen impacto inmediato o mediato en las organizaciones y necesitan, ineludiblemente, de una respuesta de adaptación a las nuevas condiciones en que deben operar. Es por ello que las empresas de éxito a nivel mundial, como son las de telecomunicaciones, se ven obligadas a estar, de alguna forma, involucradas en algún tipo de proceso formal para mejorar su desempeño y aspirar a empresa competente, gestionando permanentemente la formación de sus trabajadores como vía para detectar sus principales debilidades vinculadas a carencias formativas y establecer políticas de formación de RR-HH coherentes con la estrategia empresarial. Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de hacer especial énfasis en el lugar la formación de los RR-HH como vía para que las empresas no solo puedan insertarse, sino permanecer competitivas en un entorno agresivo que no tolera errores.

1. 3 La formación de los RR-HH. Análisis y procesos en las organizaciones.

El lugar de la formación de los RR-HH en la teoría y práctica de las organizaciones constituye un tema ampliamente desarrollado por varios autores (Buckley y Caple, 1991; Giscard, 1992; Harper y Lynch, 1992; Peña, 1992; Del Pozo, 1993; Gel y Monzón, 1994; Siliceo, 1996; Barahona y Pérez, 1999; Pineda Herrero, 2000; Pineda Pilar, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Garrote González, 2003; Martínez Espinoza, 2003; Andrés Reina, 2005; Fernández, 2005; Ibarra, 2005; Labarca, 2006; OIT, 2007, entre ellos).

Así, la amplitud en la conceptualización de la formación en las organizaciones trae como consecuencia que en la literatura especializada y en la práctica empresarial aparezcan disímiles términos en esa materia. A los fines de este trabajo se analizará la conceptualización y finalidad de los términos empleados teniendo en cuenta los criterios de determinados autores e instituciones (Burkely y Caple, 1991; Del Pozo Delgado, 1993; Fiol, 1999; Pérez La´O, Julio y Col, 2000; FORMATUR, 2001; Pineda Pilar, 2002; Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003; MAPESS, 2004; Alaya, 2005; Gólcher, 2006; Vargas Zúñiga, 2007, entre otros). Algunas de estas conceptualizaciones se exponen a través del cuadro 1.

Cuadro 1: Definición de formación y otros conceptos afines en las organizaciones según algunos autores.

Autor y año	Definiciones
Burkely y Caple (1991)	*Formación:* Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y lasa actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada. *Desarrollo:* El crecimiento general y la intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente. *Aprendizaje:* Proceso para que el individuo adquiera conocimientos técnicos a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información. *Educación:* Un proceso y una serie de actividades destinadas a capacitar a un individuo para asimilar 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 gana de problemas.
Sikula, A. (1994)	*Capacitación:* 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. *Desarrollo*: 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 administrativas.
Siliceo, A. (1996)	*Capacitación:* Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
Del Pozo Delgado, P. (1997)	*Formación*: Es el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar la manera más completa al individuo.
Fiol, M. (1999)	Utiliza el término *formación* y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el "saber", el "saber hacer" y el "saber estar".
Alaya, S. (2005)	*Capacitación:* Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.
Gólcher, I. (2006)	*Capacitación:* Es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.
Vargas Zúñiga, F. (2007)	*Formación general:* Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones[2] en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales. *Formación específica:* Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Del análisis de las definiciones de estos autores puede destacarse lo siguiente:

- Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la *formación* e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa. Algunos resultan más generales, mientras que otros más específicos.

- Determinados especialistas como Sikula (1994), MAPESS (2005) y Gólcher (2006) asocian la *capacitación* con *formación* a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación con *desarrollo* a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su *contenido,* resulta una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal no directivo a un corto plazo, mientras que cada vez más se hace necesaria la preparación proactiva de este tipo de personal.

- Otros autores relacionan la *capacitación* como un *proceso a corto plazo* y el *desarrollo* como proceso encaminado *solo a desarrollar habilidades*, lo que atenta contra el desarrollo integral de los RR-HH. Otra situación ocurre con la visión de Rodríguez (1995) , quien reconoce a la *formación* como proceso sistemático, pero reduce dicho proceso en una mejoría solo con relación a las características del empleado y los requisitos del empleo, por lo que se puede atribuir a que no se tiene en cuenta la relación de éste con los demás miembros de la organización y con los clientes externos.

- Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con *las actitudes*, además de *los conocimientos* y habilidades (Buckley y Caple, 1991; Del Pozo Delgado, 1993; Siliceo, 1996; Fiol, 1999 y Vargas Zúñiga, 2007). Esto es positivo ya que se corresponde con los enfoques de la gestión de competencias (Steib, 1997; Cuesta Santos, 2001; Zayas, 2001; entre otros), donde no se limita solo al nivel del saber y saber hacer, sino también del saber ser, siendo esta una condición indispensable para empresas de servicio como las de telecomunicaciones.

- En cuanto a la participación activa de los RR-HH en el proceso de gestión de su formación, autores como Marrero Fornaris (2002); Alaya (2005), entre otros, aunque algunos no la emplean con protagonismo de los implicados, señalan la necesidad de su concepción e implementación. Esto constituye un aspecto a lograr para desarrollar empresas competentes y con enfoque de organizaciones que aprenden.

- Se destacan por sus enfoques integradores en cuanto a contenido (Buckley y Caple, 1991; Siliceo, 1996; FORMATUR, 2001 y Vargas Zúñiga, 2007).

- La necesidad de la gestión con carácter proactivo se señala como una condición para el avance hacia la excelencia de las organizaciones por autores como García Dotor (1995); Besseyre (1989); Cuesta Santos (2000); Kandzior, (2001), entre otros.

Consecuentemente, el autor asume el término *formación* por ser más abarcador y la define como un *proceso proactivo, sistemático, humanista, dialéctico y participativo, mediante el cual los RR-HH, directivos y no directivos construyen, adquieren y amplían conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes, o sea, permite adquirir y desarrollar competencias en los tres niveles para desempeñarse exitosamente como una personalidad madura, no solo en el puesto de trabajo presente y futuro, sino también en las restantes esferas de su círculo de relaciones como ser social.*

Particular importancia para la gestión eficiente y eficaz de una organización conceden diversos autores, a la visión contextual, al análisis de la razón de ser de la empresa desde una posición integral y la concepción de los miembros de la organización como seres humanos, criterios compartido por el autor de la tesis doctoral por lo que constituyen estos elementos desde una posición sistémica sustentos metodológicos de la presente investigación. Se avala en los criterios de que el proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador es denominado proceso de formación (Álvarez de Zayas, 1999) y de que la formación cumplirá sus objetivos si además de ser técnica, ayuda a que los individuos desarrollen su personalidad, o sea, donde las actitudes sean tan significativas como las aptitudes (Vargas Zúñiga, 2007).

Por otro lado, se comparte además la opinión de que el concepto de formación lleva implícito el *desarrollo*, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un *cambio socio-cultural* que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo. En ese sentido, el *cambio* es una característica básica que debe tenerse en cuenta en el proceso de gestión de la formación, tanto como *agente de cambio* como *para adaptarse a este* (Andrés Reina, 2005).

Concebida la formación como agente de cambio y para el cambio, a su vez Paredes Plancarte (2006), planteaba que "… el ritmo de cambios a los que nuestras empresas están sometidas hoy crea una constante obsolescencia de conocimientos, por esta razón, no tenemos más remedio que capacitar constantemente a nuestra gente para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores".[3]

En cuanto a los beneficios de la formación de los RR-HH en las empresas, los puntos de vista de diferentes estudiosos del campo, aunados con los del autor permiten, entre otros, destacar:

- Logro de objetivos, medidos en relación a la calidad de producto o servicio y del aumento de productividad. Aumenta la perspectiva estratégica.

- Aumento de recursos por una mayor participación en el mercado, el establecimiento de nuevos mercados y el aumento de la versatilidad del empleado.
- Satisfacción del cliente, que resulta de la disminución de las quejas, el ajuste de los tiempos de entrega/atención y la percepción de la imagen de la empresa.
- Mejoras en los procesos internos, que surgen de la cohesión como grupo, altos estándares de supervisión, divisiones mínimas entre los departamentos y el establecimiento de objetivos realistas y tangibles en las distintas áreas.
- Garantizar una gestión continua de la formación y procesos participativos más exitosos. Permite mejor adaptabilidad al cambio.
- Evita rotación de personal y consigue retener los talentos. Motiva cuando no es impositiva, sino participativa. Garantiza mejor desempeño y la competitividad organizacional e individual.

En tal dirección, el autor comparte que para adaptarse a dichos cambios la formación debe obedecer a un carácter estratégico, por lo que entre otras concepciones puede sintetizarse en:

- Orientarla en función de la estrategia y los objetivos de la empresa.
- Considerar al hombre como el factor estratégico fundamental de la empresa.
- Diseñar planes formativos acordes a la estrategia general de la empresa.
- Partir del enfoque proactivo en la formación de los RR-HH.
- Considerar a la participación como la mejor vía para el diseño, implementación y control de la estrategia de la organización.

Otro de los aspectos valorados tomando en cuenta las características del objeto de estudio y el entorno actual en que operan las empresas es el *enfoque de competencias* en los marcos de gestionar participativa y estratégicamente la formación de los RR-HH.

En tal sentido, el vocablo *competencias* tuvo origen en los Estados Unidos, desde los años 20, su precursor en el campo de las organizaciones fue McClelland (1973), aunque es a partir de la década del 90 cuando se acentúa su auge en la práctica de las mismas (Punk, 1994; Fletcher, 1997; Levy-Leboyer, 1997; Herranz y de la Vega, 1999; CONOCER, 1999) y Goleman (1997) al incorporarla a los sistemas de gestión.

En la literatura especializada actual, múltiples siguen siendo las definiciones propuestas sobre el término *competencias* (Cruz, 2000; Payeras, 2000; Rojas, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTTS, 2001; Perrenoud y Gather, 2002; Sotolongo, Rivera y Blanco, 2003; Movicel, 2004; Ibarra, 2005; Mertens, 2005; entre otros), sin embargo, aunque algunos autores obvian la importancia de los aspectos psico-afectivos y se limitan solo a

considerar sus aspectos cognitivos, existen, de manera general, aspectos convergentes que ratifican su esencia (los sistemas de conocimientos; de hábitos y habilidades y de actitudes).

Se entiende por el autor como *competencias, a las particularidades socio-psicológicas de la personalidad, que son condiciones para realizar con éxito una actividad dada o un conjunto de estas, revelando las diferencias en el dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ello; es decir que el ser humano tiene la potencialidad de combinar características socio-psicológicas de su personalidad, como condición necesaria y suficiente para el logro de altos resultados de desempeño profesionales*. O sea, que las competencias abarcan, además, motivos, rasgos, conceptos de sí mismo. Abarcan conocimientos, habilidades y actitudes.

Se hace necesario considerar, además, en el contexto de las empresas lo que se ha denominado como *competencias laborales* (Punk, 1994; Bueno y Morcillo, 1997; CONOCER, 1997; Herranz y De la Vega, 1999; Fletcher, 2000; Gentile y Bencina, 2000; Rodrigo, 2000; Seltzer, 2000; Zayas, 2001; Mertens, 2005; Labarca, 2006, entre otros). Así, a los fines del presente trabajo, se concibe la *competencia laboral* coincidiendo con Mertens (2005), al percibirla no como una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; sino como una capacidad real y demostrada, pero vinculada a tomar iniciativa y responsabilizarse con el éxito no solo a nivel del individuo, sino también grupal.

Asimismo, se puede ver que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo propiciado por la formación de sus RR-HH en todas las categorías ocupacionales.

Estudios realizados por especialistas de este campo han demostrado que las organizaciones que promueven la formación de sus RR-HH y cultivan la relación con sus clientes externos, es decir, las *organizaciones que aprenden* son las que mejores condiciones tienen para sobrevivir en la economía global (Díaz, 1997; Steib, 1997; Bartlet y Ghoshal, 1998; Garvin et *al.*, 1998; Senge, 1998; Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2001; Martínez Espinoza, 2003, entre otros).

Por tanto, se puede relacionar la organización que aprende como premisa de una *empresa competente*, caracterizada esta última, entre otros aspectos, como aquella que no solamente es capaz de insertarse sino también de mantenerse en una economía dinámica, satisfaciendo a las exigencias del mercado, fomentando una cultura de gestión de formación que se extiende a todos sus actores sociales, en todas las categorías ocupacionales, considerando las necesidades de estos y las opiniones de sus clientes externos. Así, se puede compartir con la definición de que las organizaciones que aprenden son aquellas que tienen capacidad de aprender o renovarse de forma continua, de manera que logren adaptarse plenamente a los cambios y a la incertidumbre (Steib, 1997).

De igual forma el autor comparte el criterio de ciertos investigadores en cuanto a que es factible mejorar la productividad, la calidad de los servicios y las condiciones de trabajo en las empresas a partir del aprendizaje permanente de sus RR-HH, condicionado ente otros aspectos por la *cultura y el clima organizacional* (Steib, 1997; Senge, 1997; Cuesta Santos, 2002; Mertens, 2005, entre otros), pues no sólo los trabajadores aprenden, también hay un aprendizaje de la empresa, el cual consiste básicamente en el acceso a nuevos conocimientos y la interiorización de éstos, que es medularmente decisivo cuando se adoptan nuevas tecnologías en el proceso productivo, en la prestación de servicios o en la gestión.

Finalmente, tomando como base la concepción del autor y sobre la finalidad en las organizaciones, así como los puntos de vista de diferentes especialistas consultados, se precisan a los efectos de este trabajo algunos de los elementos que sobre la formación resultan de interés*:*

- Se debe basar en la participación activa, real de todos los miembros de la empresa (en todas las categorías ocupacionales). Concebirla y desarrollarla con un carácter estratégico y dinámico.
- Forjarla orientada a la adquisición y desarrollo de competencias en todos los niveles. Realizarla de forma *continua* considerando las nuevas y reales necesidades formativas de los clientes internos y las necesidades de satisfacción de los clientes externos.
- Se debe percibir y llevarse a cabo como agente de cambio y para el cambio. Abarcar a todos los horizontes temporales (a corto, a mediano y largo plazos).
- Concebirla en función de las nuevas tendencias en este campo, pero en armonía con la cultura de la sociedad en que la empresa se desenvuelve y a su vez con la cultura de la empresa misma.
- Fomentarla en el interior de la empresa con el fin de que promueva el enfoque de organización que aprende y tribute a una empresa competente.

En esta orientación, la importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, ha condicionado la propuesta de modelos, procedimientos y de otros enfoques para gestionar la formación. De los autores consultados (Hinrish, 1976; Bucley y Caple, 1991; Werther y Davis, 1992; Bentley, 1993; García Dotor, 1995; Del Pozo, 1997; Foyo Abreu, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Centro Global Estrategias, 2004, entre otros), algunos de ellos se muestran mediante cuadro 2.

Cuadro 2: Algunos modelos, procedimientos y otros enfoques de formación según determinados autores.

Autor y Año	Modelo, procedimiento u otro enfoque
Hinrish **(1976)**	**Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo**: 1. Definición de los objetivos de la capacitación. 2. Definición de los métodos de capacitación. 3. Programas. **4.** Evaluación de la capacitación.
Bentley, T. **(1993)**	**Estrategia de Capacitación para el Futuro**: 1. Definición de las necesidades de aprendizaje. 2. Identificación de los programas y productos indispensables de capacitación para satisfacerlas. 3. Estimar los recursos necesarios para producir la capacitación exigida.
García Dotor, M. D. **(1995)**	**Modelo de gestión estratégica de la formación** 1. Formulación de las estrategias. 2. Determinación de las necesidades de cualificación. 3. Análisis de las necesidades de cualificación. 4. Planificación de las actividades. 5. Programación de la formación. 6. Ejecución. 7. Seguimiento y evaluación
Pilar Del Pozo Delgado **(1997)**	**Modelo de gestión de la Formación:** **1.** Análisis de las necesidades de formación de la empresa. 2. Búsqueda de mejor manera para satisfacerla, lo que implica: I. Planificar las acciones formativas (métodos y vías formativas). II. Decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes. III. Buscar los recursos necesarios para su realización. **3.** Evaluar tanto la adecuación de las acciones a las necesidades formativas, como el grado de cumplimiento de lo planificado.
Foyo Abre, L. E. **(2001)**	**Modelo para el Diseño de un Sistema de Superación:** 1. Diagnóstico. 2. Determinación de las necesidades de superación. 3. Estrategia de la superación. 4. Sistema de acciones a desarrollar. 5. Implementación. 6. Control y Evaluación de la formación.
Ileana Clara Marrero Fornaris **(2002)**	**Tecnología Integral para la gestión de la formación en Instalaciones Turísticas:** 1. Análisis de cumplimiento de las premisas. 2. Diagnóstico de la formación. 3. Planificación de la formación. 4. Organización y ejecución de la formación. **5.** Evaluación y seguimiento de la formación.
Sarduy Avalos, L. **(2004)**	**Procedimiento metodológico para la gestión estratégica de formación y desarrollo del personal técnico no docente:** 1. Formulación de la estrategia de formación y desarrollo. 2. Identificación de las necesidades de cualificación. 3. Planificación de la formación y desarrollo.

	4. El programa. 5. La ejecución. 6. Seguimiento y evaluación de la formación.
Centro Global Estrategias (2004)	**Modelo para la gestión de la formación en las empresas:**
	1. Definición del tipo de formación. 2. Método y el lugar de la formación. 3. Duración. 4. Precio o facilidades de la formación. 5. Prerrequisitos para la formación. 6. Definición del para qué de la formación. 7. Definiciones de a quienes va dirigida la formación

El análisis crítico se encaminó especialmente a apreciar el grado de aplicabilidad de ellos en los contextos específicos de las empresas estatales de telecomunicaciones angolanas, así como la incorporación en los mismos de las tendencias actuales, tales como carácter participativo, estratégico, gestión por competencias, horizontes temporales, categorías ocupacionales, entre otras, y se concluyó lo siguiente:

- Se establecen las etapas que conforman los procesos de gestión de la formación, las cuales, por lo general incluyen la detección de necesidades, planificación, ejecución y evaluación.
- Algunos abarcan fases generales, como la del diagnóstico de las necesidades formativas, donde no se establece cómo proceder, siendo esta vital en el proceso de gestión de formación. Por lo general, se percibe que solo se dirige a determinar necesidades de nivel del saber y saber hacer y en su mayoría no se incluyen a determinados aspectos del entorno externo como parte del diagnóstico, lo que alude a un diagnóstico tradicional.
- Ausencia perceptiva de participación activa de todos los actores sociales de la organización en los procesos, lo que supone la casi ausente o débil utilización de métodos participativos.
- En la mayoría de ellos solo se persigue evaluar el impacto de la formación recibida, sin la misma simetría con el proceso de gestión de la formación en sí mismo.
- Aunque algunos abordan en gran medida las tendencias actuales en este campo, no son en su totalidad aplicables en todas las realidades, como es el caso específico de las empresas estatales de telecomunicaciones angolanas, lo que impulsa proponer modelos, procedimientos u otros enfoques para una gestión de la formación, ajustados a las condiciones específicas del entorno angolano, de la realidad de estas empresas y sobre todo de las características de sus RR-HH.

La valoración crítica de los mismos facilitó crear las herramientas teóricas necesarias para avanzar en la continuidad de esta investigación, fundamentalmente en la elaboración de un modelo y el procedimiento general para su implementación con enfoque participativo y estratégico que permita la *gestión de la formación* de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, sustentándose en el

discernimiento de las dos actividades básicas de la formación según Del Pozo Delgado (1997)[4] que son: *gestionar la formación* y *operativizar la formación.*

En armonía con el referido autor, *gestionar la formación*: "…está encaminado a diagnosticar y analizar las necesidades de formación, para buscar la mejor manera de satisfacerlas, o sea, determinar qué alternativas o vías formativas deberán asumirse, para lo que se exige decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes de la formación, definir los recursos necesarios para desarrollar el proceso mismo de la gestión de la formación y los que permitirán llevar a cabo la realización de la formación, garantizando la adecuación de las alternativas a las necesidades, evaluando el grado de cumplimiento de los objetivos del proceso", mientras que *operativizar la formación* consiste en llevar a la práctica cada una de las alternativas establecidas en el proceso de gestión de la formación. Se determinan cómo impartir los cursos y además cómo se desarrollarán las alternativas.[5]

En correspondencia con ello, interesa llevar cabo la presente investigación, según el punto de vista del citado autor, pero complementado con criterios de otros especialistas e instituciones estudiados (Latorre, 2003; Centro Global de Estrategias, 2004; Garrote González, 2003; EL PAIS es, 2004, entre otros), referidos a que *gestionar la formación* en las empresas implica, de una manera u otra, definir el tipo de formación, el método y el lugar, la duración, el precio o facilidades, los prerrequisitos, el para qué de la formación y a quienes va dirigida.[6] Los conceptos de gestión participativa y estratégica de la formación serán desarrollados en próximos epígrafes.

En conformidad con ello, considerando a las necesidades de formación como razón de ser de todo el proceso de gestión de la formación, resulta oportuno conocer como estas se manifiestan para garantizar la búsqueda de mejores alternativas formativas para su satisfacción en las empresas a partir de los planes de formación que ayuden a formar y/o desarrollar competencias que contribuyan a lograr una empresa competente.

En tal sentido, en el abordaje de esta problemática se destacan algunos conceptos que resultaron de mayor interés, a fines de este trabajo, sobre *necesidad de formación* en las empresas, según criterios de determinados autores (Kuh, 1978; Soler, 1997; Gentile e Bencina, 2000; Francesc y Mirabet, 2002; Martínez Espinoza, 2003; MAPESS, 2004 y Alaya, 2005).

El análisis de las concepciones planteadas por los referidos autores permite observar que cuando se lleva a cabo un trabajo de diagnóstico y análisis de necesidades formativas en las empresas, es necesario partir de la comparación entre lo que está sucediendo, con lo que debería suceder, es decir, se deben analizar cuidadosamente dos posiciones: 1. *Dónde se está actualmente* y 2. *Dónde se debería estar*. En caso de que exista tal diferencia se puede decir que se está ante una necesidad de formación.

En correspondencia con el análisis anterior, se define por el autor como *necesidades de formación, a los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes para las actividades que garantizan el éxito en el*

cumplimiento con calidad de los objetivos y estrategias de la empresa y sus integrantes, independientemente de que estas necesidades sean conscientes, en alguna medida, o no, por la propia persona, el departamento o la empresa.

Una vez definido el concepto de necesidad de formación en el ámbito empresarial se prosigue con el abordaje del diagnóstico, el análisis de necesidades de formación y su satisfacción en las empresas. En esa dirección, resulta oportuno comenzar a considerar que el diagnóstico, en general se ubica como premisa fundamental dentro de cualquier proceso sistemático de conocimiento, comprensión, planificación, ejecución y evaluación de acciones (MTSS, 1987; Gutiérrez, 1995; Palom, 1995; Hernández, 1998; Arias, 2000; Nieves, 2000; Steinhardt, 2000; Marisa, 2001; Barbier, 2002; José, 2003; Osz, 2005; Los Recursos Humanos.com, 2005 /a/; Carpio y otros, 2006; Paredes Plancarte, 2006, entre otros).

Sin embargo, a diferencia de un proceso de gestión tradicional, en el que investigador y/o procedimiento no facilitan la participación activa de los afectados, en la presente investigación se defiende el postulado de que "en el proceso de gestión participativa de la formación de los RR-HH en las empresas, el diagnóstico como fase medular de este, también debe desarrollarse participativamente" (Lubalo, 2007 /b/). Asimismo, el diagnóstico participativo como fase de un proceso de gestión participativa, no puede concebirse como una serie de pasos consecutivos y aislados, sino, como un proceso cíclico en el cual todas las fases están íntimamente relacionadas (Hermel, 2000).

Resulta vital destacar que si bien el diagnóstico tradicional de necesidades puede ser considerado, en general, como un proceso sistemático, orientado al reconocimiento de una determinada situación y el por qué de la misma, el diagnóstico con enfoque participativo también permite explorar una determinada situación y las razones de su existencia, pero en este caso la construcción del conocimiento y la búsqueda de una solución se hace con la intervención de las personas que están *directamente afectadas* por dicha situación (Lubalo, 2005 /a/). Por tanto, son los mismos destinatarios de los planes de formación los que se encargan de identificar sus carencias, jerarquizarlas, proponer soluciones y evaluar el impacto de las decisiones aplicadas.

De este modo, a diferencia del diagnóstico tradicional, donde el investigador percibe a los potenciales destinatarios de la formación como simples proveedores de información, en el diagnóstico con enfoque participativo resulta esencial la participación activa tanto del personal en general, como de los directivos que trabajan en la empresa. Adicionalmente, el diagnóstico participativo no se limita al nivel exploratorio o de inventario de necesidades, sino que también pretende generar propuestas de solución, en la medida que trata de dar voz a todos los afectados, considerando siempre que cada trabajador tiene algo que aportar, por lo "…rompe con la dicotomía entre "sabios" y "no sabios", ya que investigadores y sujetos de la empresa interactúan en un proceso de aprender/investigar juntos (Lubalo, 2006 /a/).

En tal sentido, para el desarrollo de esta investigación se asume diagnosticar las necesidades formativas de acuerdo a los tres niveles en que se estructuran las empresas (organizacionales, funcionales e individuales);[7] considerando a la necesidad de desarrollar competencias en sus tres niveles (saber, saber hacer y saber ser);[8] con satisfacción en todos los horizontes temporales (a corto, a mediano y a largo plazos),[9]en todos los niveles jerárquicos de la empresa (desde la alta dirección hasta los ejecutores directos),[10]pero con la participación activa de todos los afectados y considerando además, a las necesidades con respecto a los servicios y criterios de los clientes externos (Lubalo, 2005 /a/).

En esencia, las necesidades organizacionales se asocian a dificultades u oportunidades de la empresa en general; las funcionales se relacionan con las tareas del puesto y las individuales se refieren a otras carencias profesionales y personales. La integración adecuada de estos aspectos contribuye a diagnosticar las necesidades formativas reales, que deben responder a la estrategia y objetivos de la formación.

De este modo, el diagnóstico y análisis de las necesidades formativas, tiene que ver con la búsqueda de las vías o alternativas para satisfacerlas, elaborando planes de formación en aras del desarrollo de competencias en forma permanente (Del Pozo, 1997; CONOCER, 1999; Francesc y Mirabet, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Centro Global Estrategia, 2004; Mertens, 2005, entre otros), por lo que la eficacia de la determinación de dichas alternativas dependerá en gran medida de cómo se concibe y ejecuta el proceso.

Resulta vital resaltar que en realidad, aunque se obtienen vivencias de satisfacción, las necesidades superiores, como las formativas son insaciables o por lo menos solo parcialmente saciables (López, 1994; Palom, 1995; Arias, 2000; Mohan y Stokke, 2000; Marisa, 2001; Ministério de Planeamento, 2003; Jaime, 2003; Orbegoso, 2006; Pedro, 2006, entre otros). Es por ello que se puede afirmar que el término *satisfacción de las necesidades formativas* tiene un significado relativo, lo que implica que la satisfacción de las mismas requiere de un carácter permanente, participativo y con visión estratégica de los procesos formativos para que sea posible la competitividad y supervivencia de la empresa.

Sobre la base del análisis de los aspectos anteriores se puede afirmar que los profesionales de RR-HH deben llevar a cabo el proceso de diagnóstico y análisis de las necesidades formativas determinando las alternativas para satisfacerlas. Sin embargo, investigaciones han demostrado que el mejor acercamiento es desarrollar un *grupo de trabajo* del que determinados autores han asumido el papel de *facilitador* del proceso y han denominado a dicho grupo como *equipo co- facilitador* (Geilfus, 1997 y Lubalo, 2006 /a/, /b/ y 2007 /b/) que incluya a los trabajadores y otros actores sociales con diferentes niveles de formación con la perspectiva de desarrollar una gestión con matiz de *investigación acción participación* (Fals, 1990; Autores, 1992; Park, 1992; Fuentes, 2000; Lebel, 2000; Payeras, 2000; Salazar, De Sousa Silva e Torres, 2001; Kandzior, 2001; Barbier, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Rosa, Dalva & Gonçalves, 2003; Gloria, 2005; Bartle, 2006 /a/ ; 2006; Orbegoso, 2006, entre otros).

Por tanto, el diagnóstico de las necesidades formativas y la búsqueda de las alternativas para la satisfacción de las mismas están relacionados con la *elaboración de planes de formación* (Medrano Lasanta, 1993; Del Pozo, 1997; Latorre, 2003 y Centro Global Estrategia, 2004).

Algunos autores y con los cuales se solidariza el autor de la tesis en la presente investigación definen, *los planes de formación* en el ámbito del trabajo, como diseños que preparan las organizaciones, empresas y compañías para el desarrollo de sus RR-HH, sean directivos o no, adecuando las necesidades formativas y potencialidades de cada uno de ellos con el propósito de satisfacerlas, aportando las competencias para su mejor desempeño y competitividad de las organización donde laboran (Medrano Basanta, 1993; Del Pozo, 1997; Pineda Herrero, 2000; Centro Global Estrategia, 2004; André Reina, 2005; Paredes Plancarte, 2006; Vargas Zuñiga, 2007, entre otros).

De este modo, en la elaboración de los planes de formación se debe buscar satisfacer las necesidades de aprendizaje de los RR-HH, en todas las categorías ocupacionales y en todos los horizontes temporales, de forma permanente, para que estos sean fuente de realización profesional y de autorrealización personal y contribuyan en la competitividad de la empresa y cada uno de sus integrantes (Garrote González, 2003; Lubalo, 2006 /b/, entre otros). Por otro lado, a menudo surge una serie de dudas en los líderes empresariales con respecto a una formación efectiva de su personal. De ello se deriva lógicamente la necesidad de acometer la evaluación del impacto de la formación.

En correspondencia con ello, diferentes especialistas reconocen a la evaluación como una de las categorías que requiere de especial atención dentro de todo proyecto de gestión de formación en cualquier organización donde se pretende lograr el cambio (Municio, 1988; Rodríguez, 1995; Jackson, 1996; Del Pozo, 1997; Barahona y Pérez, 1999; Bou, Marro y Pineda, 1999; Torre Prados, 2000; Maggi, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Moreno Ramírez y Mérida González, 2002; Garrote González, 2003; Martínez Espinoza, 2003; Prieto, 2003; Lozano, 2004; Centro Global Estrategia, 2004; Andrés Reina, 2005; IESE y Mavsteller, 2005; Paredes Plancarte, 2006; Vargas Zúñiga, 2007, entre otros).

No obstante, se considera oportuno antes observar de manera breve el concepto de evaluación en sentido general y considerar algunos principios básicos universalmente conocidos para llevar a cabo dicho proceso. En tal dirección, de manera general, el término *evaluación* consiste en "la acción y efecto de señalar el valor de una cosa" y *evaluar* significa "estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa".[11] Evaluar consiste en "atribuir cierto valor a una cosa".[12]

En las especificidades de la *evaluación de la formación*, muchos autores comparten de manera general en que esta consiste en el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros (Cantera, F. et *al*, 1990; Del Pozo, 1997; Fernández, 2001; Graham, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Prieto, 2003; Centro Global Estrategia, 2004; Alaya, 2005, entre otros), por lo

que se puede suponer que la evaluación se debe centrar en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y su traducción en términos de impacto económico y cualitativo, para orientar la toma de decisiones que permitan optimizar la función formativa.

De esta forma, entre los diferentes enfoques para la evaluación está el basado en el principio *costo/beneficio*, el cual permite ponderar y establecer las prioridades de las inversiones y su selección en el entramado de la reproducción ampliada.[13]

No obstante, se considera muy complejo asumir la evaluación por la vía del referido principio en las condiciones actuales de la República de Angola. Para este país y precisamente en el caso de la provincia de Cabinda, este enfoque presenta todavía serias limitaciones; en primer lugar, por la carencia de información. Este obstáculo no es superable en el corto plazo. La visión, desde el enfoque *cualitativo* es indudablemente más adecuado para el examen de los cambios que se producen a tenor del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH de las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.

En correspondencia con ello, en los procesos de ejecución de planes formativos en las empresas se examinan las categorías objetivo, método, contenido, resultados esperados, entre otras, reconocidas por distintos autores como configuraciones de los referidos procesos (García Dotor, 1995; Randell, 1999; Pineda Herrero, 2000; Seltzer, 2000; Marrero Fornaris, 2002; Garrote González, 2003; Martínez Espinoza, 2003; EL PAÍS.com, 2004; Centro Global Estrategia, 2004; Ibarra, 2005; Labarca, 2006; entre otros).

Es posible, en el caso de la formación recibida, realizar la evaluación de su impacto, de acuerdo a indicadores compartidos por determinados especialistas del área (Reza, 1995; Calderón, 1998; Randell, 1999; Pineda Herrero, 2000; Chacaltana Juan y García, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Garrote González, 2003; Sotolongo y Blanco, 2003, Alaya, 2005; entre otros), relacionados con los niveles de satisfacción de los implicados en los planes formativos, del cumplimiento de lo planeado, de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, del crecimiento de la ocupación de los trabajadores nacionales en puestos claves de la industria y los servicios, así como elementos adicionales que tengan que ver con la espiritualidad, la cultura y otros, o sea, sobre los indicadores de eficacia,[14] eficiencia[15] y efectividad[16].

Paralelamente, si el proceso formativo puede considerarse como un espacio de construcción de significados, entonces su evaluación debe identificarse por ser realmente participativa. Omitir esta perspectiva podría expresar una contradicción entre las nuevas tendencias en formación y una evaluación descontextualizada. El trabajador debe ser sujeto de su formación, participando de forma activa y consciente en la evaluación de esta. Se requiere, por tanto, de una reconceptualización que permita transitar hacia un proceso participativo de la evaluación y una concepción que entienda que cualquier estrategia evaluativa del impacto de la formación sólo es más sustentable si se basa en un modelo cuyo diseño se acerque a la naturaleza de la ejecución de la

gestión misma del proceso, lo que requiere de una profunda elaboración teórica que no deje el asunto solo como tarea de las instituciones proveedores de la formación, de los investigadores y/o consultores externos.

Del mismo modo, la gestión de la formación en las empresas se conoce por determinados estudiosos del tema como el proceso que de manera consciente se lleva a cabo mediante relaciones de carácter social que se establecen entre sus participantes (Schutter, 1981; Yopo, 1985; Pineda, 1999; Bernaza, 2000; Steinhardt, 2000; Chacaltana Juan y García, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Perales Montolio, 2002; Rosa, Dalva & Gonçalves, 2003, entre otros). Por tanto, ello infiere el carácter social del proceso examinado, cuya realización se sustenta en el amplio sistema de interacciones entre los sujetos implicados en este, los cuales ya no son simples participantes del proceso, sino que devienen en artífices y protagonistas del mismo y por lo tanto, en agentes del cambio.

De acuerdo con lo anteriormente analizado, la evaluación en su sentido más amplio, debe comprender el grado de respuesta que da el proceso de gestión de la formación como un todo, o sea, en correspondencia con el impacto de la formación, pero en armonía con otras variables relacionadas con el desarrollo económico y humano de la empresa, así como la respuesta a necesidades de sus clientes externos, como proceso de *autoevaluación* (porque los mismos miembros de la empresa deben auto-retroalimentarse del proceso de que ellos mismos fueron artífices y protagonistas) y de *coevaluación* (porque tanto miembros de la empresa como investigadores y/o consultores externos o gestores y/o formadores internos, según el caso, deben valorar conjuntamente el impacto de todo el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH llevado a cabo en la referida empresa*)*, entonces, ayudaría a considerar que se evalúa el proceso en todas sus dimensiones.

1. 4 El enfoque participativo y estratégico en los procesos de gestión de la formación: bases conceptuales.

La descentralización y la democratización de los procesos económicos y sociales son temas de creciente importancia en todo el mundo, fortaleciendo lo participativo en los procesos de la gestión de asuntos humanos. Consecuentemente, sobre el mundo del trabajo, muchos autores (Gutiérrez, 1995; Payeras, 2000; Heller, 2001, Kandzior, 2001; Vega, 2001; Barbier, 2002; Bronfman y Gleizer, 2003; Chacón y Cabañas, 2003; IESE y Mavsteller, 2005; Bartle, 2006 /a/; Bene, 2006; Solano, 2006; entre otros), señalan la imperiosa necesidad de incluir el enfoque participativo en los ámbitos de la gestión en general y por lo tanto, lo supone particularmente, en la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas (Lubalo, 2007 /c/ y /d/).

De igual modo, los directivos de avanzada reconocen el lugar prominente en la gestión empresarial, la necesidad de la gestión con enfoque estratégico (Porter, 1980; Besseyre, 1989; Hax, 1992; Morrisey, 1993; Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1998; Rodríguez, 1999; Cuesta Santos, 2000; Burgelman, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Carlos, 2003; Fernández y Trillo Holgado, 2005, entre otros).

En lo que se refiere a la participación, este es un término de uso cotidiano en los más diversos ámbitos, que desde la dimensión más general, se puede considerar como moviéndose en un continuo, que va desde la mera emisión de información por parte del sujeto con respecto a sus necesidades, hasta los procesos más activos de toma de decisiones.

En el presente trabajo la participación es concebida como medio y fin en sí misma, ya que constituye una necesidad básica, inherente al ser humano, lo que repercute activamente en los procesos de implicación activa y consciente y por tanto en su desarrollo pleno.

Compartiendo el criterio de Hidalgo (2003), de manera general, participar es ser, tomar o tener parte, ejercicio para brindar los medios para intervenir en el desarrollo, vía de acercamiento entre quienes deciden y ejecutan, posibilidad de incrementar y redistribuir los procesos de tomar decisiones, manera de relacionarse con otros y medio para obtener algo, pero a la vez fin.[17]

La definición planteada por este autor, alude que para tomar o ser parte de cualquier proceso de desarrollo se hace necesaria la implicación activa del sujeto, de su compromiso, intencionalidad, de identificación con el contenido de la actividad y de las tareas propuestas. Sin embargo, se considera oportuna la observación de Kandzior (2001), cuando plantea: "…cualquier análisis relacionado con el proceso de participación tiene que realizarse en términos concretos y prácticos. Así, si se habla de participación en la economía hay que precisar de qué economía se trata, en qué momento de su desarrollo se encuentra, qué fuerzas sociales intervienen y en qué procesos internos se manifiestan". [18]

En este sentido, cuando la participación es real y consciente, vinculada con todos los sujetos que intervienen en el proceso productivo y/o de servicios, entre otros, se aumenta la motivación hacia el trabajo, se libera capacidad resolutiva de problemas y procesos extraordinariamente creativos de los RR-HH; se redistribuye el poder, porque se consigue un equilibrio más justo en la distribución de los recursos y en el control del proceso de cambio y, por último, genera buenas relaciones laborales, porque alienta a los trabajadores a aceptar responsabilidades voluntariamente.

Por *participación* en las empresas, Gutiérrez (1995) entiende "…un mayor acceso de los trabajadores en el proceso decisorio y en las utilidades para lograr que se sientan comprometidos con la empresa, que sientan que ésta les pertenece y que realizan sus labores gustosamente".[19] Teniendo en cuenta a esta definición se puede concebir la participación como un prerrequisito de un verdadero proceso de desarrollo. Es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica el compromiso activo y consciente de sus participantes.

En Cuba también se trabaja hacia el logro de una verdadera concepción de la participación y de su realización en todos los procesos de la actividad económico-social, participación vinculada a los procesos de

construcción del Socialismo en el marco de las exigencias que plantea el reto que significa construirlo frente a la amenaza permanente del imperialismo norteamericano.

En armonía con ello, como ha señalado Limia (2001): "…para la solución progresiva exitosa de las nuevas tareas resulta cada vez más necesario transitar del modo de participación popular conformado en las primeras décadas a uno que, abarcando la capacidad del primero para movilizar al pueblo y a los individuos concretos en torno a objetivos sociales emancipadores primarios, también sea capaz de hacerlo sistemáticamente en la vida cotidiana, ante todo laboral, de manera interesada y creciente".[20]

Desde la perspectiva de la dialéctica de la relación del hombre con su situación de vida y teniendo en cuenta que los procesos de participación se relacionan con los procesos de distribución del poder, en el análisis de cualquier situación específica, se puede asumir que la calidad de la participación depende de la implicación del sujeto social e individual en dichos procesos. Como ha señalado Barbier (2002),[21] por lo menos existen tres niveles de implicación en los procesos participativos: 1) la implicación psico-afectiva; 2) la histórico-existencial y 3) la profesional.

Sin detenerse en el análisis de cada una de ellos, puede afirmarse que sobre la base de la concepción del referido autor estas tres condiciones resumen la involucración, el compromiso y sentido de identidad a ella relacionados, la co-gestión o colaboración y el beneficio tanto individual como colectivo. Los modos de participar y de lograr la participación del sujeto en los procesos de toma de decisiones, dependen de esos y de otros muchos niveles de implicación y de las raíces de la misma. Los enfoques más transdisciplinarios que pueden realizarse hoy, permiten afirmar que la implicación del sujeto en los procesos de toma de decisión reviste gran complejidad y permiten un profundo proceso de formación del sujeto social e individual (Gutiérrez, 1995; Montero, 1996; Geilful, 1997; Hermes, 2000; Lebel, 2000; Payeras, 2000; Fung y Wright, 2001; De Sousa Silva, 2002; Del Río Hernández, 2002; Chacón y Cabañas, 2003; John, 2003; Juan, 2004; Gloria, 2005; Bartle, 2006 /b/; Lourdes, 2006, entre otros).

Consecuentemente, como lo señala Hermel (2000): "…la postura que plantea a la participación como una necesidad en sí misma por sus efectos democratizadores, tiende a proponer la implicación de los trabajadores en el mayor número de aspectos, mientras que quienes la conciben de una manera más pragmática tienden a proponerla de forma más limitada".[22]

En el presente trabajo, se asume el más profundo y complejo modo de participación activa, que no es otro que aquel que supone una dialéctica integradora de la implicación personal y social en los procesos de transformación activa y consciente de la sociedad. Consecuentemente, en el ámbito específico de la gestión de la formación de los RR-HH, se define a la *participación* como *un proceso permanente, mediante el cual los sujetos sociales e individuales tienen control sobre los procesos de gestión de la formación, lo cual propicia mejor desempeño organizacional, funcional e individual, es decir, se revierte en todos los procesos*

de la empresa y contribuye en la competitividad de la misma. En los marco de esta definición cobra significado relevante el concepto de *empoderamiento*.

Así, considerando a este como "cimiento de las prácticas democráticas, en el que el enfoque participativo en los procesos de gestión sugiere una noción más activa de los actores sociales, donde estos "hacen y moldean" – y no sólo "usan y eligen" las intervenciones o servicios diseñados por otros.[23]

En tal dirección, el nombre que reciben estos cimientos varía, desde el de *gestión participativa*, hasta el de *democracia deliberativa empoderante*, definida esta último por Fung y Wright (2001)[24] como: *democrática* en la medida en que se sustenta en la participación y las capacidades de la gente común, *deliberativa* puesto que instituye la toma de decisiones a partir de argumentaciones razonadas y *empoderante* por el hecho de que pretende ligar la acción a la reflexión colectiva y por tanto al sentido de autodominio personal.

En el paradigma del Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas se parte de la integración de tres momentos claves: Primero, *implicación*; segundo, *participación* y tercero, *cooperación* de los grupos humanos en la realización de sus propios proyectos, que aparecen como resultado de un análisis de sus contradicciones, sus problemas y sus soluciones.[25]

De este modo, la búsqueda de nuevas formas de interacción entre los trabajadores en la empresa implica repensar los modos en que se articulan y representan las demandas de estos en los procesos de la organización, así como reconceptualizar en los significados de la participación en relación con las formas que adopta, a nivel local, la gestión de los asuntos organizacionales.

Finalmente, de acuerdo con la bibliografía consultada y la definición del autor sobre participación en los procesos de gestión de la formación de RR-HH en las empresa, se concibe el *enfoque participativo en los procesos de gestión* de la formación de los RR-HH en las empresas como un enfoque de autogestión, concertación y de gestión con promoción de la equidad entre actores con diferentes niveles, intereses y necesidades formativas, pero con el fin de lograr objetivos compartidos, sobre la premisa de una organización en aprendizaje, en este caso, el diagnóstico participativo y la búsqueda también participativa de las mejores alternativas para la satisfacción de sus necesidades formativas a partir de acciones formativas que faciliten el desarrollo de las competencias necesarias para que una empresa sea competente.

En paralelo con el enfoque participativo, al analizar la concepción del enfoque estratégico en la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas, constituye una de las claves para el éxito de dicho proceso. Por ello, resulta oportuna una breve introducción al vocablo estrategia. Estrategia es originaria del griego *Strategor* o el arte del general en la guerra. Procede de la fusión de dos palabras: stratos (*ejército*) y agein (*conducir*, *guiar*), pero aparece en el campo económico y académico en la década del ´40, mientras que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del ´60 del siglo XX y se introduce en el campo de la teoría del management en el año 1962, cuya idea básica es la competición.

La literatura especializada confirma que el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada como lo han planteado ciertos autores (Andrews, 1971; Porter, 1990; Morrisey, 1993; Menguzzato y Renal, 1995; Grima y Tena en Cuesta Santos, 1997; Gimbert, 1998; Burgelman, 2002, entre otros).

El análisis minucioso de las definiciones sobre estrategia según estos y otros autores brinda la visión de como algunos especialistas defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad, evidenciando la influencia del término y su origen militar, con énfasis en el entorno, lo cual puede entenderse como la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Sin embargo, a los efectos de este trabajo, el autor considera necesario precisar la utilidad del enfoque estratégico en los procesos de gestión, objetando la opción de guerra económica de todos contra todos, y converge con la propuesta de enfoques que faciliten la armonía para aquellos que quieren ser, ante todo, creadores de riquezas nuevas y en función de brindar a las empresas una guía para lograr la máxima efectividad en la gestión de todos los recursos, propiciando el mejor desempeño organizacional e individual y alcanzar los estándares de competitividad requeridos .

En la definición propuesta, por ejemplo, por Grima y Tena citados por Cuesta Santos (1997) hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hacen los autores en su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidos en cuenta a la hora de concebir, diseñar y aplicar las estrategias.

El examen integrado de estos y de otros conceptos encontrados en la literatura permite observar al menos tres tendencias: una en que los conceptos giran en torno a la *dinámica de la empresa con el entorno*; otra centra la *formulación o logro de objetivos* y una tercera hace referencia a *la competencia*.

Resumiendo se puede afirmar, desde diferentes enfoques sistematizados por el autor, que:

- Se reconoce que la estrategia permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro.
- Que es un fenómeno objetivo. Las condiciones del entorno surgen, quieran o no, sus participantes sean advertidas o no; y pueden afectar o no a la empresa.
- Que tiene un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno y que la estrategia no solo responde al ambiente, sino que también trata de conformar este a favor de la empresa.

Sin embargo, un aspecto de vital importancia que requiere ser potenciado en la práctica directiva, es la participación en el proceso de planeación estratégica de todos los niveles de la empresa dada su influencia en la creación de un pensamiento y actitud estratégicos. Se considera poco estratégico que un pequeño grupo de planificadores que con mayor o menor apoyo de la alta dirección se aísle durante un período de tiempo para formular una estrategia que después todos tendrán que ejecutar.

Se debe tener en cuenta que los procesos de formación de los RR-HH son una parte esencial en la concepción de la estrategia de una empresa, ya que la gestión con enfoque estratégico de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de los cuatro tipos de recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) hacia un futuro deseado (Hambrick y Fredrickson, 2001).

A criterio del autor queda claro que una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y aminorar el impacto de las amenazas, pero como un proceso que se desarrolla con la participación de todos sus actores sociales. Se asume, por tanto, a través del presente trabajo que *la gestión participativa y estratégica* es y debe ser precisamente el instrumento que permita realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento. De este modo, la gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH supone que se tome en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus necesidades e inquietudes, sus aportes al proceso productivo y/o de prestación de servicio y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que supone el desarrollo de las competencias a todos los niveles.

En su obra "El enfoque estratégico en las organizaciones", Robinson Castellano (2006),[26] considera como uno de los principios de la gestión el *convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.*

Sin embargo, se considera a través de este trabajo que la visión del mencionado autor solo puede realizarse desde un enfoque participativo del proceso de la planeación de dicha estrategia. Se parte de la idea de que la integración de una participación real, a todos los niveles, puede ser una tarea larga y delicada, ya que remite a cuestiones relacionadas con el poder, los comportamientos y actitudes, la cultura, la formación, la motivación, etc., no obstante no hay dudas de que un planteamiento participativo de gestión con enfoque estratégico dotaría a la empresa de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por tanto, de una mayor capacidad de anticipación y actuación en un entorno dinámico.

Por consiguiente, el enfoque participativo y estratégico propuesto a través de la presente investigación para la gestión de la formación de los RR-HH en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, supone la generación de un cambio dentro de la cultura y clima organizacionales que permitan involucrar de manera gradual a todos los miembros de la empresa a fin de lograr que el proceso se haga permanente, hacia el desarrollo organizacional, hacia una empresa competente, proceso ese en que el liderazgo juega una función vital, ya que constituye la principal fuerza motivadora o no de los implicados en el mismo.

Consecuentemente, sobre la base del análisis anterior, se asume y define el *enfoque participativo y estratégico* en los procesos de gestión de la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, como un *ejercicio de gestión proactiva que permite a los líderes y sus seguidores en las empresas encausar de manera positiva todos los recursos de estas, a través del conocimiento de sus*

fortalezas y debilidades y estudio de las oportunidades y amenazas, con una proyección futurista, de prevención y adaptabilidad a los cambios constantes, pero con la implicación de todos los integrantes de dichas empresas, para contribuir al logro continuo de su competitividad.

Se puede concluir planteando que el enfoque participativo y estratégico propuesto, en los procesos de gestión de la formación de RR-HH debe constituir una filosofía de autogestión proactiva, o sea, de búsqueda de la amplia implicación y compromiso de todos los actores sociales de la empresa, sobre la base del conocimiento y aprovechamiento de las ventajas internas y externas para contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en herramientas que faciliten la adaptabilidad frente a los cambios constantes. En su especificidad en los procesos de gestión de la formación de los RR-HH en el ámbito de la empresa de telecomunicaciones, implica repensar la forma cómo en ellas se ha concebido e implementado la participación en la estrategia, propiciando las búsqueda participativa de mejores alternativas que garanticen la satisfacción de las necesidades formativas que permitan mejor posicionamiento de dichas empresas, favoreciendo, además, a que estas no solo continúen insertadas, sino también competitivas en un entorno dinámico.

En conclusión, como en todo proceso sistemático y de autoaprendizaje, gestionar la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas en general y en particular de telecomunicaciones desde una perspectiva participativa y estratégica, reviste trascendental importancia, pues el considerar las experiencias y los conocimientos de los participantes, permite desarrollar un nuevo paradigma de gestión de formación que supera la tradicional dicotomía entre “sabios” y “no sabios”, entre “investigador” e “investigados” y asumir una filosofía de “aprender-participando” y “participar - aprendiendo” juntos desde una visión estratégica, lo cual contribuye a una aproximación al enfoque de organizaciones en aprendizaje y contribuye a alcanzar niveles de empresa competente.

El análisis del marco teórico referencial permitió hacer las siguientes consideraciones:

- Se considera *no resuelto el problema científico* abordado en el presente trabajo ya que existen insuficiencias en la gestión del proceso de formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones. Los procedimientos y otros enfoques precedentes inciden negativamente en la determinación de las alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas de sus RR-HH en sus categorías ocupacionales y la consiguiente competitividad de dichas empresas, habiendo sido ratificado y puesto de relieve en las investigaciones realizadas, sobre todo en la Movicel/Cabinda. Ello demanda desarrollar un proceso de gestión de la formación que considera las nuevas tendencias en el tema en consonancia con el contexto angolano.
- La formación garantiza a los RR-HH la ampliación de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades y la mejora de actitudes necesarias para elevar su desempeño, lo que influye en la satisfacción de los

clientes sobre todo en empresas de servicio como las del sector de las telecomunicaciones. Ella contribuye a la competitividad de las empresas en el turbulento entorno contemporáneo y al desarrollo sostenible de los países donde estas operan. Condicionado esto por, la concepción, selección y aplicación adecuada de los enfoques de gestión que sustentan los procesos formativos a fin de lograr la viabilidad de los mismos.

- El enfoque participativo y estratégico constituye un proceso democrático, de autogestión, gestión con promoción de la equidad desde una visión estratégica, que permite alcanzar un mayor sentido de compromiso e implicación de los agentes en el complejo entramado de las relaciones económicas, así como en la gestión misma de los procesos de formación, cuando se logra la integración armónica de los diferentes niveles en el referido proceso, y la correspondencia entre la esencia del enfoque con las políticas empresariales y las estatales, aspectos estos que se manifiestan en el caso de Angola en las condiciones actuales y hace que esta constituya una de las alternativas más efectivas para lograr la satisfacción de las necesidades formativas de sus RR-HH.
- La gestión de la formación de los RR-HH, tanto por su naturaleza de proceso como por el nivel de complejidad requiere de formas de proceder, lo que se pudo constatar en el estudio teórico realizado, al conocer diferentes modelos y procedimientos desarrollados en la literatura y su fundamentación, los cuales a pesar de su grado de generalidad en algunos casos, no satisfacen las exigencias del sector objeto de estudio en las condiciones de Angola, no solo en cuanto a la integración del enfoque participativo y el estratégico, sino también a la especificidad del contexto, evidenciando las insuficiencias sobre el tema.

CAPITULO II: MODELO PARTICIPATIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACION DE RR-HH EN EMPRESAS ESTATALES ANGOLANAS DE TELECOMUNICACIONES.

2. 1 Generalidades

A partir de las consideraciones realizadas a raíz de los fundamentos teórico-metodológicos de la presente tesis doctoral se puede afirmar que la actualidad demanda incorporar en los procesos de gestión de la formación de los RR-HH en las empresas en general, y en especial en las de telecomunicaciones las nuevas tendencias en este campo, lo que se traduce en la necesidad de propuestas de formas de proceder metodológicas acordes a las exigencias del nuevo milenio, pero tomando en cuenta los contextos en que operan dichas empresas. En las condiciones angolanas, el desarrollo de este proceso implica inicialmente hacer una breve caracterización y abordar algunos rasgos generales de los RR-HH y su formación en el contexto de su evolución histórica en el referido país, así como las particularidades del sector de las telecomunicaciones, con énfasis del ámbito estatal, cuyas insuficiencias condicionan la necesidad de la propuesta de un modelo y su procedimiento de aplicación para la gestión de la formación de los RR-HH en las referidas empresas.

2. 1.1 Rasgos generales de los RR-HH y su formación en el contexto de la evolución histórica de Angola.

Angola está ubicada al sureste del continente africano. Su territorio limita: al norte con la República del Congo, al noroeste con la República Democrática del Congo, al este con el Océano Atlántico, al oeste con Zambia y al sur con Namibia. La superficie del país es de 1.246.700 km². Está compuesta por 18 provincias, incluyendo una autónoma, Cabinda, donde opera la empresa sujeto práctico de estudio. El país sufrió durante más de 40 años una guerra continua que tuvo un elevado costo humano, destrucción de infraestructuras socioeconómicas y la movilización de importantes recursos financieros que eran indispensables para su desarrollo. Los indicadores que se reproducen en el cuadro 3 constituyen un reflejo de la situación desastrosa que siguió al conflicto armado durante este período de transición. Véase que el lugar que ocupa este país en el índice de desarrollo humano es el 160 y que más del 60% de la población está en condiciones de pobreza.

Cuadro 3: Algunos datos socioeconómicos de Angola.

Datos socioeconómicos	
Número de habitantes (en millones).	14,7
Densidad (por km^2).	11,8
Población menor de 20 años.	68%
Índice de analfabetismo.	42,5%
Índice de Desarrollo Humano/2005.	0,445
Clasificación en el ranking de Desarrollo Humano de Naciones Unidas/2005.	160
Población por debajo del nivel de pobreza.	68%

Fuente: PNUD (2005): Angola, Millennium Goals Report Summary.

En los primeros años de este siglo es que se comienza a mostrar un intento de crecimiento económico condicionado por dos variables fundamentales:

1. La paz, como consecuencia de la muerte del líder rebelde de la UNITA, Jonas M. Savimbi.
2. El desarrollo de la industria del petróleo.

Dentro de este país cuyo lema nacional es *A União Faz a Força* (La unión hace la fuerza) la diversidad y división étnica está marcada. Precisamente, esta diversidad de etnias con sus culturas, constituye un factor importante en los análisis y en las soluciones a las problemáticas relacionadas con la gestión de los procesos organizacionales y en particular el de los RR-HH en el contexto actual de la empresa estatal angolana. En este sentido, y a los efectos de hacer un breve recuento del desarrollo de los RR-HH en Angola, resulta de interés analizar de forma sucinta los rasgos fundamentales de su evolución histórica:

El *primer estadio,* caracterizado por una fuerte influencia del comercio de esclavos que supera los 2.000.000 de personas entre el siglo XVI y finales del siglo XIX, realizado en la etapa del reparto definitivo de África y las campañas para trasladar a los habitantes de la metrópoli hacia las colonias de Angola y Mozambique. Este momento también fue caracterizado por la decadencia del estado portugués y su falta de inversión (principalmente en formación y desarrollo) en las colonias que quedaron como un típico reducto mercantilista.[27] Por tanto en esta etapa los RR-HH eran una simple mercancía.

El *segundo estadio,* caracterizada por la importancia de la producción cafetalera y su posterior decadencia en el sistema productivo, lo que generó una serie de protestas hacia la década del ´50 que coincidió con el nacimiento de los primeros movimientos nacionalistas y el ejemplo independentista del resto del África negra; la existencia del Movimiento Popular de Liberación de Angola (MPLA), apoyado por el Partido Comunista Portugués, por la ex-URSS y por Cuba,[28]y en el plano africano, por el Congo Brazzaville. En esta etapa se mantiene la concepción sobre los RR-HH de la primera etapa, pero desde otra posición, pues los propios movimientos estaban orientados esencialmente al mejoramiento humano, lo que hace que en el contexto organizacional se aprecie cierta orientación a concederle importancia a estos recursos en particular.

El *tercer estadio* comienza con el fin de la guerra civil (año 2002). Se destacan en ella a las disposiciones del gobierno angolano a favor de una *formación continua* de los trabajadores de la administración pública y los descubrimientos de grandes reservas de hidrocarburos, que han permitido crecer el PIB del país en el año 2005 alrededor del 19.1%, en el 2006 un 24.3% y con proyecciones superiores al 30% en el 2007. [29] Una valoración general de las etapas anteriores permite concluir que:

- La evolución histórica del país ha estado marcada en determinados momentos por una concepción mercantilista e inhumana de la población en general y especialmente de los RR-HH.
- Ha predominado la concepción racionalista y de mercancía sobre las personas.

- En los últimos tiempos se aprecia un énfasis gubernamental en las personas y su formación aunque todavía desde una visión mercadológica.

Particular importancia para la presente investigación tienen las concepciones actuales y perspectivas que se evidencian en el país sobre los RR-HH, las cuales han sido expresadas en las intervenciones del Presidente de la República, Ing. José Eduardo dos Santos al afirmar que: "… los RR-HH constituyen y deben constituir siempre, entre todas las riquezas, el bien más preciado del que en Angola puede disponerse, el capital más importante y determinante para su verdadero desarrollo económico y social, susceptible de colocar a la par o superar países con índices de desarrollo más elevados"[30].

El gobernador de la provincia de Cabinda, Rocha (2006) recientemente destacó: "… se debe entender por Recurso Humano, no como uno más de cualquier tipo de la organización, sino el único viviente y dinámico, con los conocimientos, las habilidades y actitudes socialmente esperados para ejercer el encargo social, impulsar el desarrollo socioeconómico del país y el crecimiento tanto de su empresa como de él mismo"[31]. De la misma forma, el Primer Ministro, Dos Santos (2004) señaló: "… por lo que deben ser adecuadamente valorizados los RR-HH en la toma de decisiones y en la implantación de las soluciones que garanticen una perspectiva a la normalización y la mejoría de las condiciones de vida de los angolanos, sea en un escenario de salida de la crisis, reconstrucción nacional, de recuperación económica, como de desarrollo del país".[32]

Por otra parte, el ex Ministro de Justicia, Chipilika (2004) al referirse a los RR-HH planteó: "… en esta senda hacia una nación cada vez más estable, la justicia laboral, matizada por la participación activa en la vida socioeconómica y política, el trato merecido y especial de nuestros RR-HH, debe servir de balanza para la medición del crecimiento judiciario de nuestra sociedad en general y del sector empresarial en particular". [33]

Finalmente, cualquier referencia al tema de los RR-HH en el nuevo escenario económico y social de la República de Angola exige citar a su líder inmortal, Agostinho Neto (1977) cuando planteó: "… sólo el progreso social, con RR-HH capacitados, constantemente exigido por los dirigentes y la base, conseguirá la independencia económica completa, la libertad y la felicidad para todos". [34]

El análisis de las intervenciones de dirigentes del gobierno en Angola y en particular en Cabinda, permite concluir que:

- Se aprecia una marcada orientación gubernamental al reconocimiento de los RR-HH como el factor crítico de éxito más importante para la elevación de la competitividad.
- Se reconoce al Recurso Humano como el más importante, y soporte fundamental de la reconstrucción y desarrollo económico-social del país.
- Se conceptualiza como un ser humano que debe poseer competencias capaces de dar cumplimiento al encargo social y responder con éxito a las exigencias del entorno.

- Se demanda su incorporación a los procesos decisionales en las organizaciones, mediante su participación activa, lo cual exige de la formación requerida.
- Finalmente, se pronuncian por un trato especial, que significa una orientación en los sistemas de gestión hacia las concepciones humanistas.

No obstante las posiciones del Gobierno en cuanto a la gestión de los RR-HH, en investigaciones realizadas por el autor, encaminadas a la caracterización general del sistema organizacional en entidades de diferentes sectores de la economía de Angola (Lubalo, 2006 /d/ y /e/) se pueden constatar, entre otros aspectos, que en las organizaciones estudiadas se manifiestan las características siguientes:

- La gestión de los RR-HH es sumamente autoritaria y corrupta, trayendo, entre otras consecuencias, la "fuga de cerebros".
- Existe un reconocimiento a la formación y desarrollo del personal, pero no constituye aún una prioridad, por lo que todavía no se concibe como una inversión.
- Climas laborales desfavorables para el crecimiento organizacional e individual.
- Los procesos de formación que se desarrollan se sustentan esencialmente en el empirismo y las concepciones de los formadores. Se realiza la formación en instituciones especializadas o de formación general como la principal vía.
- La organización de la entidad se concibe por lo general para realizar funciones de administración de personal. Se aprecia una limitada perspectiva estratégica de procesos.

En cuanto a la formación de RR-HH en el país, de manera especial, a partir del fin de la guerra, ante una reflexión profunda, interdisciplinaria y participativa entre los cuadros nacionales y las contrapartes sociales del sector empresarial, el gobierno angolano viene adoptando una estrategia global para la salida de la crisis económica y social en que ha estado sumido el país. Se trata de un continuo proceso que conduzca a la estabilidad y el relanzamiento socioeconómico del país.

Al respecto, el Ministro angolano de Educación, Burity da Silva (2002) planteaba: "…aunque todavía nos encontremos en fase embrionaria de paz definitiva, la formación debe convertirse ya en la llave-maestra que abre las puertas que conduzcan al desarrollo sostenible de nuestra nación. Esa formación debe, de manera especial, hacerse extensiva a los RR-HH del sector empresarial".[35]

A su vez, el Primer Ministro adjunto angolano, Jaime (2003), expresó: "… si los efectos de la actual crisis se hacen sentir directamente sobre el factor humano, es vital que el hombre constituya, al mismo tiempo, la palanca esencial para que se pueda revertir la actual situación y el factor decisivo para la reconstrucción, estabilidad política, socioeconómica y el desarrollo sostenible del país, por lo que la formación de los RR-HH, sobre todo del ámbito laboral, debe constituir su premisa objetiva básica".[36]

Sin embargo, lograr esta aspiración coloca en el centro de las soluciones la necesidad de un diálogo activo y una concertación permanente entre el gobierno y sus contrapartes en la sociedad civil, máxime en el sector estatal y exige la máxima disponibilidad, implicación motivada y aprovechamiento intelectual y racional de la mano de obra nacional, en todos los sectores de la actividad transformadora, lo cual torna imprescindible un cambio en el modo de pensar para que la gestión de la formación de los RR-HH se desarrolle con enfoque participativo y estratégico en todas las empresas sobre todo las estatales de telecomunicaciones.

Consecuentemente, desde los puntos de vista legislativo e institucional cada día se revisan y se hacen ajustes pertinentes en aras de lograr un desarrollo económico y social que conduzca al país a peldaños superiores. En este sentido, y considerando el papel del hombre en el combate a la pobreza,[37]y la acción para el progreso del país, bajo el propósito final de formar y desarrollar RR-HH a tono con las actuales transformaciones que caracterizan al nuevo milenio, algunas de las decisiones tomadas se muestran a continuación:

1) Revisar y poner en práctica en todo largo y ancho del país la Ley No.21-A/92 (Ley de Bases del Sistema Nacional de Formación Profesional), aprobada por la Asamblea del Pueblo.
2) Extender en todo el territorio al Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y su Estatuto Orgánico aprobados por el Consejo de Ministros, a través del Decreto No. 39-D/92.
3) En virtud del despacho No. 2/95 de 7 de Abril del entonces Primer Ministro, Marcolino Moco, en que fue constituido un Grupo Especial de trabajo para la formación y desarrollo de los Recursos Humanos Nacionales, sean removilizados los mismos.
4) A través del Decreto Ley No. 46/03 se otorga la facultad, a las Instituciones de Educación Superior en Angola (públicas/privadas), de hacer extensiva a largo plazo, la formación profesional de los Recursos Humanos de las empresas angolanas.
5) Por el Decreto Ley No. 65-F/04 se otorga a las empresas angolanas (públicas) el derecho de invertir un porcentaje del presupuesto anual en calidad de formación continua de sus trabajadores en dependencia del número de ellos en cada empresa.

Por otra parte, hasta el año 1992 el país contaba con una red de 140 centros de formación profesional, pero los efectos de la guerra redujeron esta capacidad apenas a 85. El levantamiento de las capacidades formativas y las investigaciones llevadas a cabo a nivel del país en el proyecto del lanzamiento del Sistema Nacional de Formación Profesional, permitió de cierto modo identificar el cuerpo de formadores de que Angola ya disponía, sus habilitaciones, formaciones complementarias y, fundamentalmente sus carencias en formación. En el ámbito del Proyecto de Formación y Desarrollo de Mano de Obra se hizo un levantamiento en ocho provincias del país, con mayor expresión formativa, además de Luanda (ver cuadro 4).

Cuadro 4: Cuerpo de formadores de los Centros de formación profesional.

Provincias	**No. de Centros**	**Niveles y No. de Formadores**			
		Básico	**Medio**	**Superior**	**TOTAL**

Luanda	14	46	140	35	213
Huíla	9	27	50	15	92
Namibe	7	10	13	3	26
Benguela	9	29	140	1	170
Cabinda	10	7	14	3	24
Kwanza Sur	5	12	28	26	66
Kwanza Norte	6	29	19	2	50
Bengo	4	6	11		17
Bié	1		10		10
TOTAL	65	166	425	85	668

Fuente: MAPESS (2005).

Del análisis de los datos de 668 formadores de formación profesional, tanto en los centros públicos como en los privados, en los parámetros relacionados al tiempo de servicio, nivel académico, edad y formación pedagógica específica, fue constatado que:

- En términos de escolaridad, la mayoría posee nivel medio, proveniente de Institutos Medios. No obstante hay otra parte importante que posee bajo nivel académico, pero de un saber práctico de realce.
- Los formadores permanecen poco tiempo como tal (en la profesión). En la medida en que van ganando las competencias necesarias abandonan la carrera en busca de mejores condiciones.
- La población de formadores puede ser considerada como joven, teniendo en cuenta que alrededor del 88, 5% tiene edad que va desde los 22 años a los 49 años.
- Cerca del 70,5% de los formadores no poseen formación pedagógica, confirmando la entrada constante en la docencia de nuevos formadores (inestabilidad en el claustro) con carencia pedagógicas.

Ante esta situación y con el fin de brindar una formación con un horizonte temporal a largo plazo, se ha llevado a cabo un proceso de diálogo entre el Gobierno y las autoridades de las instituciones superiores angolanas (privadas/estatales), que ha permitido la extensión de la formación profesional de los RR-HH del sector empresarial en dichas instituciones.

Tal como hizo referencia en el epígrafe 2. 1 del presente capítulo, y para el cumplimiento del objetivo general trazado en la presente tesis, el análisis realizado en este epígrafe demanda un breve abordaje del proceso de gestión de la formación de RR-HH en las empresas angolanas de telecomunicaciones, máxime del sector estatal, con hincapié al objeto práctico de estudio, partiendo de un momentáneo panorama de cómo este proceso se comporta en el referido sector a escala mundial.

2. 1. 2 El sector de las telecomunicaciones. Particularidades en las condiciones de Angola.

La sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente inestabilidad del mercado mundial, de los acelerados avances científicos y tecnológicos y de la difusión masiva de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que hace cada vez imprescindible el papel del sector de las telecomunicaciones en el presente siglo. Asimismo, la rapidez de estos cambios produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades y las actitudes y exige a los RR-HH la correspondiente adaptación, también veloz, de los mismos (Cerejido, 1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros).

De acuerdo con expertos, entre el año 2005/2008 se espera un crecimiento del 10.2% anual en los ingresos mundiales de la industria de telecomunicaciones, alcanzando $3.2 trillones de dólares en el 2008.[38] Un 10.2% de incremento promedio anual de esta rama en el mundo es superior en dicho nivel a la mayoría de las demás actividades, lo cual corrobora el dinamismo expuesto. Esos ingresos demandan gestionar con éxito los RR-HH, lo que hace que la formación se convierta cada día en un factor de éxito en las empresas de telecomunicaciones del nuevo milenio (Zayas, 2001; Murillo, 2005; Cabezas Bolaños, 2007, entre otros). Asimismo, hoy día cada vez más cobra fuerzas la importancia capital de una gestión efectiva de los RR-HH cuya competitividad depende, sin lugar a dudas, del grado de formación que hayan recibido, permitiendo las reformas necesarias para el desarrollo del mencionado sector, sobre todo en países del tercer mundo.

A los efectos de la presente investigación resulta oportuno ejemplificar a las Repúblicas de Cuba y Popular de China (países que mantienen su convicción y firmeza socialistas, reconocidas en pleno siglo XXI), reformando su sector de telecomunicaciones y lo están abriendo a los mercados en forma gradual, regulada y selectiva para crear una competencia interna creciente y ordenada, velando por los intereses nacionales. Estos países han abierto además el capital accionario de sus empresas públicas a empresas privadas (privatización parcial), manteniendo el Estado el control de estas empresas, a través de una participación ligeramente superior al 50% del capital social. Básicamente se han aplicado en este sector dos enfoques de reforma muy diferentes entre sí a nivel mundial. El conducido por la *apertura gradual, regulada y selectiva de los mercados*, la cual fue orientada con reglas claras y un enfoque de visión nacional es el practicado en los dos países mencionados a modo de ejemplo.

Sin embargo, en ambas naciones se han trazado como estrategias de crecimiento sostenible para dichas empresas la formación continua y en todas las categorías ocupacionales de sus RR-HH, cuyos modelos, procedimientos u otros enfoques de gestión, a pesar de nutrirse de la experiencia internacional, son acordes con la realidad de cada contexto. En tal dirección, los países africanos han estado encaminando acciones conjuntas, entre las que se destaca la creación de una conexión panafricana de telecomunicaciones. Expertos han considerado la pretendida conexión como "un gran sistema de fibra óptica", para conectar países a lo largo de la costa de África Occidental.

Al respecto del referido plan, el representante de la *Botswana Telecommunications Corporation (BTC)*, Seretse, plantea: "…esto nos asegurará una red modernizada y más segura, y puede conllevar todo tipo de servicios de telecomunicaciones, incluyendo teleformación, telesalud y otras nuevas tecnologías, sin embargo, este es un desafío cuya victoria estará en la prioridad de inversión en la formación de nuestros Recursos Humanos, con enfoques para su gestión ajustados a las peculiaridades de nuestras economías, empresas y su gente. De los esfuerzos en esta dirección se recolectarán beneficios a lo largo y ancho de nuestro continente (Seretse en Murillo, 2005).

En las condiciones específicas angolanas, el desarrollo de las infra-estructuras de telecomunicaciones enfrentó varios obstáculos, causados por la guerra civil, mutilando así cualquier proyecto de gran envergadura. Las líneas fijas continúan siendo muy bajas (tan solo 0, 60 líneas por 100 personas en 2004), mientras la telefonía móvil ha experimentado un auge espectacular (Ministerio de los Correos y Telecomunicaciones, 2004).

Desde el punto de vista tecnológico el intento por la evolución puede ser visualizado en la utilización de nuevos medios de transmisión y conmutación - centrales digitales, satélites, fibras ópticas, nuevo aprovechamiento del espectro de radiofrecuencias, entre otros – y en el desarrollo de nuevos servicios para el usuario - fax, teléfono móvil, PCS (personal comunications service), videoconferencia, una amplia gama de aplicaciones on-line y comercio electrónico, culminando con la reciente explosión de los servicios viabilizados por Internet (Teleco, 2005). No obstante, todavía se vive una profunda crisis de RR-HH calificados, capaces de dar respuesta a las exigencias que la sociedad contemporánea le impone a la actividad empresarial en el sector de las telecomunicaciones en las particularidades actuales de Angola.

Las empresas del sector pasan al uso de una tecnología cada vez más moderna, demanda, sin dudas, formar RR-HH a tono de la modernidad de las mismas. El éxito en la optimización de servicios posibles ofrecerían en los diferentes proyectos desarrollados en aras de mejorar la industria de telecomunicaciones en el país depende, en gran medida, de cómo se han asimilado y seguirán asimilando y generalizando los conocimientos, desarrollando las habilidades y mejorando las actitudes en el personal que en ellas laboran, de forma tal que permitan la satisfacción de las demandas del mercado y expectativas de los clientes.

En lo que concierna al papel de las telecomunicaciones en la política monetaria, uno de los objetivos que perseguía (y todavía persigue) Angola, es la reducción de la tasa de inflación acumulada, estimada en el 106,0 % en 2004, y prever en un 0,9% hasta 2007, esperando llegar lo más rápidamente posible a "cero inflación en Angola"; disminución del número de exportaciones, etc., para lo cual la formación de los RR-HH en dicho sector debe jugar un rol fundamental. Los indicadores que se reproducen en el **cuadro 5** crean un pequeño reflejo de la situación de contribución que debe ejercer el referido sector en el contexto angolano actual y algunas mejoras constatadas durante este período de transición.

Cuadro 5: Algunos componentes macroeconómicos de Angola.

Algunos componentes macroeconómicos/2004	
Inflación	36,4
PIB (miles de millones de $EE.UU.)	12,5
Tasa de aumento del PIB	11,7%
Exportaciones (miles de millones de $EE.UU.)	12,2
Deuda externa, en miles de millones de $EE.UU.	7,9
Ingresos fiscales (% PIB)	36,7
Gastos fiscales (% PIB)	42,0
Crecimiento de las exportaciones	29,1
Crecimiento de las importaciones	12,5

Fuente: PNUD (2005): Informe Mundial sobre Desarrollo Humano.

Se hace necesario también que en la nueva era de la paz la balanza comercial angolana alcance nuevos aires, y, entre otras, sustituir importaciones por exportaciones y con magnitud de incremento en el PIB nacional (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2006). Algunos indicadores de la referida balanza, antes del año 2004, pueden vislumbrarse, a modo de ejemplo, a través del cuadro 6. Obviamente que en la medida que se desarrolle el sector de las telecomunicaciones la balanza de servicios de Angola también se comportará de manera más favorable y ayudará a elevar el factor multiplicador de la misma al resto de los sectores de su economía.

Cuadro 6: Balanza comercial angolana un año antes del período de paz (2001), el año de comienzo de la paz (2002) y otro inmediatamente de este (2003).

Rúbrica	**Años**		
	2001	**2002**	**2003**
Exportaciones totales:	**6.534,3**	**8.327,8**	**9.508,1**
Petróleo bruto	5.690,0	7.538,7	8.530,4
Diamantes	688,6	638,4	788,1
Otros productos*	155,7	150,7	189,6
Importaciones totales:	**3.179,2**	**3.760,1**	**5.480,1**
Bienes de consumo corriente	2.173,5	2.192,5	2.927,9
Bienes de consumo intermedio	303,9	437,0	671,3
Bienes de capital	701,8	1.130,6	1.880,9
Saldos:	**3.355,1**	**4.567,7**	**4.028,0**

*Notas: Incluidos los productos de la refinería y el gas, el café y la madera. **Fuente:** OMC (2006).

Paralelamente, el presidente angolano, Ing. Eduardo dos Santos, planteó: "…porque en este tiempo de paz, coincidente con la *Era de la Información*, el sector de las telecomunicaciones debe constituir el escenario de obtención y utilización de la información contenida en el cyber espacio, para colocar el crecimiento de nuestra nación a la altura de una *Sociedad del Conocimiento*".[39] Sin embargo, a juzgar por ejemplo por los indicadores del cuadro 6, **s**e observa que el excedente de la balanza comercial está influenciado en gran medida por la proporción del 89,7% del petróleo bruto en la estructura de las exportaciones, por lo que se puede aseverar que el sector de telecomunicaciones no ha constituido todavía un gran contribuyente para la misión que de ella se espera en las condiciones actuales de Angola.

Asimismo, el pensamiento de líder angolano no puede convertirse en realidad si aunque se invirtiera en la formación de los RR-HH de las empresas angolanas en general y particularmente de este sector, no se las dotara de modelos con formas de proceder metodológicas acordes a las exigencias del milenio, pero en armonía con las condiciones del contexto del referido país, lo que confirma la puesta en práctica del planteamiento del Vice-Ministro angolano de Ciencia y Tecnología, João Pitra quién considera: "… es hora de que la formación en nuestras empresas, sobre todo en el sector de telecomunicaciones estatales sea una de las piedras angulares de las estrategias de crecimiento y desarrollo científico y técnico de nuestro país…. que el personal identificado con la ciencia y la tecnología asuma la misión de nutrir de modelos y procedimientos u otros enfoques de gestionar la formación de nuestros RR-HH que respondan a las exigencias del milenio de este sector, pero acomodados a nuestro entorno".[40]

Angola no es signataria del Acuerdo de Tecnologías de la Información de la OMC. La importación de teléfonos, por ejemplo, se grava con un 10% y la de equipamientos de telecomunicaciones con un 5%. Desde el año 2003 los principales proveedores de tecnologías de telecomunicaciones vienen siendo sobre todo, los Estados Unidos de América, China, Francia y Portugal, por un monto de 8,7 millones de USD; 7,0 millones de USD; 2,4 millones de USD y 1,4 millones de USD, respectivamente.[41]Todo ello apunta la necesidad de formar RR-HH al tono de las nuevas tecnologías cuyo talento, a mediano y/o largo plazo debe contribuir en la sustitución de las importaciones por las exportaciones.

De las actualmente siete empresas angolanas de telecomunicaciones (Angola Telecom; Movicel; Mercury; Nexos; Mundo Startel; Wezacom y la Unitel), existen dos que además de otros servicios son de telefonía móvil (Movicel y Unitel), una que provee servicios de datos (Movicel) y todas suministran Internet. La que posee el monopolio de las telecomunicaciones es la Angola Telecom, la cual con el pasar del tempo se vio en la necesidad de crear servicios de telefonía móvil. En esta orden de ideas surge la Movicel, siendo esta y la Angola Telecom, hasta la actualidad, las mayores empresas (ambas del sector estatal) y que constituyen una prioridad desde el punto de vista de su desarrollo para el país.

Resulta vital destacar que de las cinco privadas apenas una opera en casi todas las provincias de Angola (la Unitel), o sea, que las demás solo operan en la capital del país, lo que hace con que no sean todavía conocidas

en las demás provincias angolanas. Esto no se traduce en que se reste importancia en cuanto a su contribución al actual clima de reconstrucción y desarrollo sostenible del país.

En las especificidades de las inversiones del sector privado de las telecomunicaciones, solo por ilustrar algunos datos comparativos con otros sectores, en los años 2003 y 2004, se registran algunos de los mismos, los que se reflejan a través del cuadro 7. La limitación observada se debe, de una forma u otra -según lo han considerado ciertos analistas- a una carencia de formación de sus trabajadores, derivada, de modo especial, de una falta de inversión, investigación y propuesta de modelos contemporáneos, pero de visión al contexto para una formación efectiva de sus RR-HH (Bernard, 2006). Esas carencias, junto con las empresas del sector estatal, demandan proponer modelos con formas de proceder metodológicas que les permitan gestionar la formación con inclusión de todas las categorías ocupaciones y con perspectiva estratégica, pero con una clara correlación con las condiciones del contexto.

Cuadro 7: Inversiones de algunos sectores de la actividad privada.

Sector	Nº de proyectos	Año 2003	Nº de proyectos	Año 2004	%
Agricultura	44	18.959.000,00	9	11.854.000,00	61,5
Transportes y comunicaciones*			3	44.987.000, 00	
Industria	226	33.023.000,00	61	77.934.000,00	235,0
Industria extractiva	77	13.500.000,00	6	30.603.000,00	225,7
Comercio	110	4.164.000,00	97	60.447.000,00	1.450,7
Pesca	22	891.000,00	6	30.603.000,00	3.433,7
Turismo y hostelería	11	2.000.000,00	3	4.731.000,00	235,6
Construcción	225	67.972.000,00	53	68.242.000,00	99,4
Prestación de servicios	220	19.728.000,00			
Distribución de energía y agua		44.987.000, 00	1	3.983.000,00	
Sanidad y Acción Social			21	424.000,00	
Total	**995**	**160.237.000,00**	**260**	**333.808.000,00**	**207,3**

* Se incluye el sector de las telecomunicaciones.

Fuente: Ministerio del Plan, Dirección de los Estudios y el Plan (2004).

Una valoración de tales proyectos permite advertir que con respecto al año 2003, en 2004 se constata un aumento de las inversiones, que se calculan en 333,8 millones de dólares EE.UU. Sobresalen los sectores de la pesca, el comercio, la industria extractiva, la industria transformadora y el del turismo y hostelería, lo que permite percibir un limitado aporte del sector de las telecomunicaciones. Téngase en cuenta que en el sector privado mucho menos del 13% de las inversiones se dedican a esta actividad.

Carencias formativas fueron confrontadas en estudios desarrolladas por el autor (Lubalo, 2006 /d/ y /e/) en empresas del sector de telecomunicaciones (estatal/privada) al constatar que todavía existen profundas deficiencias que constituyen limitaciones para el mejor desempeño y competitividad de las referidas empresas, pudiéndose destacar, entre otras características, las que se reflejan a través de los cuadros 8 y 9.

Cuadros 8: Algunas insuficiencias características de las empresas angolanas de telecomunicaciones.

I ETAPA: A partir de los primeros acuerdos de paz (1992) hasta principios de 2002.		
Desde el punto de vista gerencial	***Desde el punto de vista humano***	***Desde el punto de vista técnico***
Inexistencia de especialistas dedicados al Marketing. Débil propaganda.	Ausente capacitación. Tendencia a atribuir culpa a la situación político-militar.	Dificultades en establecer registros contables de la empresa (máxime en la del estado).
Inexperiencia en la gestión económica - financiera (sobre todo la del sector estatal).	Desarrollo tardío de la actividad de reclutamiento y selección.	Deterioro de los procedimientos de dirección de la economía de la empresa.
Deficientes métodos y estilos de dirección y gestión.	No existía relación salario - evaluación del desempeño.	No se realiza análisis del costo-beneficio.
Gigantismo en las estructuras con distorsión de la gestión de la producción, bienes y servicios.	Débil sistema de reconocimientos e incentivación (inexistente pago de primas y premios).	No existen planes de medidas de reducción del costo (con énfasis en la estatal).
Exceso de formalismo que crea estilos burocráticos.	Ausencia de una escala salarial para dirigentes y técnicos.	Cumplir el plan a toda costa y a todo costo.
Los directivos se elegían por la fidelidad política y no por la capacidad científico-técnica (en la estatal).	Insuficiente papel del salario como una palanca para estimular los resultados del trabajo (máxime en la estatal).	No se analizan oportunamente los estados financieros (esencialmente en la estatal).
Mentalidad en el corto plazo. Toma de decisiones alejadas de criterios de eficiencia y eficacia.	Inexistencia de una seguridad social para todos los trabajadores.	No se pensaba en el cliente, en la calidad, ni en la competitividad.
Falta de interés en los dirigentes en lograr una gestión rentable. Exceso de corrupción que contribuye a la fuga de cerebros (máxime en la empresa estatal).	La organización del trabajo se ve afectada por carencias materiales, aunada a la dirección autoritaria y corrupta (en la del estado).	Mentalidad despilfarradora. No existe un plan de reducción de los costos, se hace el análisis cuando surge la necesidad (con énfasis en la estatal
Insuficiente participación de los trabajadores en la dirección y la gestión empresarial.	La actividad de protección al trabajador es incipiente.	Falta de procedimientos de medición de la eficiencia que motiven una gestión eficaz.

Cuadros 9: Algunas insuficiencias características de las empresas angolanas de telecomunicaciones.

II ETAPA: Desde el año 2003 hasta la actualidad. (Predominan rasgos de la etapa anterior, pero con algunas diferencias, tales como:)		
Desde el punto de vista gerencial	***Desde el punto de vista humano***	***Desde el punto de vista técnico***
Alta centralización de decisiones operativas. Todavía no se percibe una distribución de facultades, descentralización en la toma de decisiones.	Se comienza a sentir la necesidad de formar y contar con RR-HH según cambios que caracterizan el nuevo milenio, sobre todo el país, aunque sin carácter estratégico y básicamente dirigido a dirigentes.	Etapa de transformaciones políticas y económicas de repercusión internacional. También hay grandes cambios en la tecnología producto a la asociación con capital extranjero,.
Se incorpora la evaluación del desempeño, pero solo para directivos y técnicos. No está todavía legislada la evaluación del desempeño para las demás categorías ocupacionales.	Se instaura el sistema de seguridad social para todos los trabajadores (sector estatal). Se toman en cuenta algunos requisitos para el ingreso a las organizaciones, pero apenas de forma parcial.	Se establece el comienzo por el cumplimiento de las metas en calidad y surtido derivado de la creación de Feira Internacional de Luanda (FILDA) como evento de estimulación de la actividad empresarial).
Directivos todavía con falta de dominio técnico y económico, con gran tendencia a esperar orientaciones del organismo superior (sobre todo del sector estatal), aunque son capaces de tomar decisiones por iniciativa propia en beneficios propios.	Se incrementan los estímulos salariales, unidos a los materiales, derivados sobre todo del *Proyecto Nueva Vida*, liderado por el presidente de la República (Ing. Eduardo dos Santos), pero sin la misma simetría en los diferentes niveles de formación.	Todavía prevalece la concepción de que la calidad no es la meta de cada uno de los miembros de la organización, (máxime en sector estatal). La ineficiencia, sin embargo, ya es insoportada por la economía interna producto de la competitividad.
Pequeños intentos de potenciar el Marketing y algunos directivos con relativa visión estratégica le imputan valor a esta herramienta, pero sin la oportuna formación del personal que en ella trabaja.	Todavía existe una poca flexibilidad en la creación de puestos de trabajo, aún cuando hay crecimiento gigantesco del número de clientes.	Se implanta el sistema de Dirección, Planificación y control de la economía con la creación del Tribunal de Cuentas del Gobierno como órgano auditor de las empresas estatales.
Se piensa pero no se aplican técnicas de estudio de mercado.	Aplicación del plan de estímulos, pero no a todos los niveles.	Asistencia técnica mayormente extranjera.
Insuficiencias en la evaluación racional de las decisiones..	Uso mayoritario de la forma de pago por rendimiento o destajo.	Todavía existen dificultades en estudios de factibilidad económica.
Se comienza la preparación en temas gerenciales de dirigentes, pero no de forma sistemática.	La actividad de RR-HH antes centrada en los recursos laborales comienza a tratarse de integral aunque de forma incipiente.	Todavía se presta servicio a toda costa y a todo costo. No se realizan análisis del Punto de Equilibrio.
Implantación de Dirección Por Objetivos (D.P.O.), pero no de forma integral (en las estatales).	Se introduce el pago por antigüedad y por nivel de formación, pero solo de forma discriminada.	Existencia de unidades organizativas donde el área de finanzas no participa en las tomas de decisiones.

Fuente: De la investigación del autor.

Las carencias observadas demandan elaborar un modelo con enfoque participativo y estratégico para la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas angolanas de telecomunicaciones, sobre todo del sector estatal, que les permitan satisfacer sus necesidades formativas mediante la elaboración y ejecución de planes de formación en las distintas categorías ocupacionales definidas en las referidas empresas y lograr los niveles de competitividad exigidos en el dinámico entorno, pero en correspondencia con las condiciones del contexto donde las referidas empresas operan.

En lo que se refiere a la Movicel, de forma particular, en su totalidad (Telefonía, Internet, Movinet, base de datos, etc.), con aproximadamente 400.000 clientes (solo de la telefonía móvil) reportó activos por unos 184 millones de dólares, aportados al PIB nacional, que tuvo un crecimiento de 12,5% en el año 2004.[42]

En el 2005 la Movicel había invertido perceptiblemente en el desarrollo de su red más de 52 millones de dólares norteamericanos para adquirir el nuevo equipamiento necesario para ampliarla en todas las provincias del territorio angolano y hasta diciembre del mismo año ya esta empresa contaba con más de 1.000.000 de clientes. La compañía reportó activos por unos 234 millones de dólares es decir, un 27% superior de un año respecto al anterior. No obstante, fue considerado como uno de los factores de una aportación menos elevada, el alto costo de las importaciones de los ya mencionados equipamientos y otras tecnologías, así como los escasos resultados de los procesos de gestión y formación de sus RR-HH, derivados, sobre todo, de una ausencia de modelos ajustados al contexto angolano y a la realidad de la referida empresa y sus trabajadores para facilitar una gestión de los procesos formativos de todos sus trabajadores y permitiera desarrollar las competencias para responder a las exigencias de esas tecnologías.[43]

En el intento de disminuir la tasa de importación de dichas tecnologías se han firmado, por ejemplo, en el primer semestre del 2005, acuerdos entre la Movicel y la Portugal Telecom, cuyo objetivo es crear instalaciones de ensambladura de algunas de las mencionadas tecnologías en territorio angolano. Sin embargo, lo reconoce y señala la máxima representación de la mencionada compañía angolana, que no solo hace falta la creación de las instalaciones, sino que sobre todo habrá que pensar en formar un personal al nivel del desarrollo de las tecnologías pretendidas, para lo que urge contar con modernos, pero contextualizados modelos y procedimientos para gestionar eficazmente su formación (Basilio, 2005).

En el año siguiente, en la Feria Internacional de Luanda (FILDA/2006),[44] Movicel resultó la mejor empresa de telecomunicaciones de Angola. En palabras del referenciado líder de la organización: "… por lo que este es un acontecimiento de especial importancia para nuestra empresa, pues demuestra que tenemos la necesidad de continuar atrayendo el mejor talento a nuestra organización, con lo cual garantizamos cumplir nuestra misión de ayudar a nuestros clientes y a nuestra gente a lograr la excelencia. Significa, ante todo, que debemos contar con los más avanzados modelos y procedimientos para gestionar la formación de nuestro personal cuyo nuevo reto a vencer consiste en hacerlos acomodar a nuestras condiciones concretas".[45]

El análisis de las intervenciones de los referenciados líderes, permite aseverar que aunque de un modo u otro se trata de avanzar en el proceso de gestión de la formación de los RR-HH a todos los niveles de la empresa a nivel nacional, esta todavía no cuenta con un modelo y /o procedimiento que sirva de respaldo para llevar a villas de hecho el anhelado proceso, ya que a pesar de las nuevas tendencias en el campo de la formación, y sobre todo del sector a que la empresa pertenece, todavía no se cumplen dichas tendencias, independientemente de que la empresa se encuentra en fase de formación, según criterio de Shein (1988) y de tormenta, según criterio de Robbins (1994).

El análisis del estado de la práctica de los procesos de gestión de la formación de los RR-HH en las empresas angolanas de telecomunicaciones y sobre todo del sector estatal con énfasis a la Movicel a nivel nacional como una de las representantes de este sector y siendo actualmente la mayor por el número de clientes y por los servicios que presta, permite observar que a pesar de las nuevas tendencias que en el nuevo milenio se cumplen en este sector a nivel internacional, en las condiciones angolanas todavía existen insuficientes cuya solución no es una meta a alcanzar en el corto plazo. Existe la necesidad de partir de un modo nuevo de pensar para que en el plano de las acciones haya cambios que redunden en procesos que permiten la implicación de los diferentes actores sociales e individuales en toda la actividad de cooperación de muchos en el contexto angolano. De ahí que los modelos, procedimientos u otros enfoques a proponer para responder a las exigencias de esa sociedad, máxime de los diferentes líderes ya referenciados, deben favorecer la participación de todos en los procesos de gestión, y con una visión estratégica, especialmente de la formación de los RR-HH para alcanzar peldaños de empresas competentes.

En las particularidades de la Movicel a nivel de la provincia de Cabinda, esta muestra insuficiencias todavía más marcadas de los procesos de gestión de la formación de sus RR-HH, y, por lo tanto, en la implementación la estrategia de la misma, ya que, solo por mencionar uno de los datos resultantes de los estudios realizados alrededor de la investigación: de su plantilla compuesta por 209 trabajadores (incluyendo a todas las agencias y tiendas), apenas el 11%, y solo directivos, habían participado en actividades formativas costeadas por la propia organización, lo que significa una omisión total de las demás categorías profesionales definidas por la empresa y que participan en la dinámica de la misma.

En tal dirección, el director provincial de la reseñada entidad señala: “ …en el contexto de un mundo globalizado, se requiere de telecomunicaciones ágiles e inversiones permanentes en el sector, de ahí que la política de formación actual debe permitir mayor grado de libertad para ejecutar a cien por ciento los planes de formación de los RR-HH en las diferentes estructuras de la empresa para el mejor crecimiento organizacional y de sus colaboradores, proporcionando mayor satisfacción a los clientes. Pero, sabemos, además, que los nuevos modelos para gestionar la formación deben basarse en la experiencia y participación de todos los beneficiados finales de se ejecución que en última instancia somos nosotros mismos, directivos y no directivos de la empresa” (Pemba Afonso, 2006).

En conformidad con ello, hoy, más que nunca, la Movicel a nivel de la provincia de Cabinda, al igual que a nivel nacional, enfrenta el grande desafío de contar con RR-HH al tono de las transformaciones propiciadas por el desarrollo científico-técnico, sobre todo del sector que ella forma parte, pues además de los cambios y desafíos del nuevo milenio, es desde el año 2006 una provincia autónoma, lo que se traduce, de una manera u otra, en la pretensión de una autonomía económica, y ello exige de la oportuna inversión y gestión de la formación de sus RR-HH para poder responder con éxito los retos que implican esta autonomía.

De los estudios realizados por el autor desde el punto de vista de la gestión en las especificad de la Movicel/ a nivel nacional y de manera especial de Cabinda, con énfasis en los procesos de formación (Lubalo 2006 /d/ y /e/), mostraron profundas deficiencias que constituyen limitaciones para la satisfacción de sus necesidades formativas y elevar su desempeño y competitividad. Además de las reflejadas de forma general mediante el cuadro 9 se puede señalar otras mediante el cuadro 10.

Cuadro 10: Algunas de las otras deficiencias detectadas en la Movicel/Cabinda.

• Ausencia de un modelo, procedimiento u otro enfoque para la gestión de la formación que contribuya a la participación activa de los trabajadores de la empresa, en las diferentes categorías ocupacionales de la empresa, en el diagnóstico y determinación de alternativas para satisfacer sus necesidades formativas.
• Carencia por parte del sector administrativo-financiero (que incluye la sección de RR-HH) de formas de proceder metodológicas para planear, organizar, ejecutar y evaluar la formación y el proceso mismo de gestión de la formación.
• Ausencia de una participación activa y real de los trabajadores a todos los niveles en los diferentes ámbitos de la vida organizacional. Deficiencias en la adaptación frente los cambios que caracterizan la empresa a nivel nacional y los desafíos de esta a nivel provincial.
• Completa ausencia de la delegación de poder y la autoridad como estrategia para el crecimiento de la organización. Falta o poco dominio de las más modernas técnicas de la gestión y la dirección. Deficiencias en la comunicación ascendente y descendente.
• Puestos cuyo contenido es monótono y sin carga laboral equilibrada, mientras que se hallan otros con una sobre carga. Se observa existencia de carga laboral por encima de la fuerza de trabajo de la empresa.
• La estrategia de la empresa esta esbozada de forma general, por lo que no constituye un instrumento de trabajo al nivel que lo requiere la entidad.
• La estrategia de formación no refleja el nivel de coherencia con la estrategia general en cuanto a la contribución al cumplimiento de la misma y las respuestas a las demandas de competencias en el personal que imponen los cambios tecnológicos.
• Aún cuando la formación solo se dirija a directivos, esta carece de un perfil estratégico y carácter permanente. Inexistencia de una concepción planeada para desarrollar la formación de RR-HH. La formación de los RR-HH no ha sido antes una prioridad para la mayoría de los directivos.
• Desconocimiento y ausente utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como medio, entre otros, para la *formación en el puesto de trabajo* y *justo a tiempo*, como una técnica de formación que permite ahorrar recursos financieros por concepto de desplazamiento de personal.

La observación y análisis del conjunto de insuficiencias destacadas, permite concluir que es evidente entonces que Movicel/Cabinda no solo pasa a ser importante estratégicamente, sino que por su tamaño cada vez creciente y el nuevo desafío de operar en una provincia autónoma, requiere, junto con las demás empresas angolanas de telecomunicaciones y de manera especial a las estatales, dotarlas de un modelo y se sustenta para su aplicación práctica en un procedimiento como forma de proceder metodológica que facilite la ejecución práctica de los procesos de gestión, pero con un enfoque participativo y visión estratégica de la formación de sus RR-HH, incluyendo además otras tendencias que en este tema resultan oportunas en las condiciones del actual entorno internacional, pero armonizadas con el contexto nacional, que les facilite satisfacer sus necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales en las distintas categorías ocupacionales definidas por cada organización, formando y desarrollando competencias en los diferentes niveles (saber, saber hacer y saber ser), que contribuyan a su competitividad y respuesta de su encargo social.

2. 2 Modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación de RR-HH en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.

2. 2. 1. Generalidades

Con la finalidad de dar solución al problema científico formulado en la presente tesis doctoral, el análisis de la evolución histórica de los RR-HH de Angola y las particularidades de sus empresas de telecomunicaciones, sobre todo del sector estatal; el marcado interés del gobierno de ese país en elevar el nivel profesional y técnico de sus RR-HH, la necesidad de disponer en el campo metodológico de formas de proceder en correspondencia con las particularidades de su contexto, permitió determinar las dificultades más significativas que se han presentado en la gestión de la formación de los RR-HH en las referidas empresas.

De igual modo, en el análisis de la literatura y otras fuentes especializadas se caracterizó un conjunto de modelos, procedimientos, tecnologías y otros enfoques para la gestión de formación de RR-HH, destacándose a su vez la necesidad de que éstos sean aplicados acorde al estadio de desarrollo del sujeto de estudio y las particularidades del entorno. Quedó expuesto también que en la literatura especializada consultada no se han aportado soluciones generalizadoras a las limitaciones en la gestión de la formación de los RR-HH del sector teniendo en cuenta las condiciones angolanas.

Así, la imperiosa necesidad de lograr el avance de las empresas de este sector hacia la competitividad por su notable significado en la reconstrucción y desarrollo sostenible del país y sobre todo de su actualmente autónoma provincia de Cabinda, apunta la necesidad de la elaboración de un modelo del que se sustenta para su aplicación un procedimiento general que sea utilizado como herramienta metodológica para estudios que en esta dirección se lleven a cabo, inicialmente en la empresa sujeto de estudio y consecutivamente su perfeccionamiento, a través de su generalización a nuevos escenarios prácticos de investigación, acorde a sus

peculiaridades. Así, el presente capítulo tiene como *objetivo*: *elaborar el modelo conceptual, con enfoque participativo y estratégico y diseñar el procedimiento general para su implementación en la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones*.

2. 3. Concepción teórica de la estructura del modelo propuesto.

Como metodología científica general, la modelación ha penetrado todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada en un fundamento lógico y actuar como cierto tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el *modelo*. Sin embargo, la diferencia de sentidos de la palabra modelo puede conducir a falsas interpretaciones. De este modo, toda la referencia a ello debe especificarse el tipo de que se trate. Si se trata, por ejemplo, de un modelo de formación, habrá que reflejar en el mismo las variables y procesos que intervienen en la gestión de la misma, para lo que se requiere definir y diseñar el correspondiente procedimiento que le sirve de aplicación práctica (Anguera, 1985).

En tal dirección, el *modelo* propuesto en la investigación que se resume a través de esta tesis doctoral es *conceptual* y se sustenta para su aplicación práctica en un *procedimiento general*, con determinados procedimientos específicos correspondientes, que facilitan la gestión de la formación con participación activa de los trabajadores en las diferentes categorías ocupacionales definidas, una gestión concebida desde una visión estratégica, y adaptado a las particularidades de las empresas angolanas de telecomunicaciones, sobre todo estatales y de manera especial la Movicel de la autónoma provincia de Cabinda.

Por lo tanto, el *modelo conceptual* se concibe como *la grafía abreviada del proceso de gestión de la formación, que incluye algunas de las variables y procesos claves, como es la participación en su correlación con la estrategia que articula los factores de los entornos interno y externo, así como los procesos gestionados y los resultados esperados, sirviendo de plataforma para el diseño de un procedimiento general para la gestión de dicho proceso. Este procedimiento constituye la forma de llevar a cabo el proceso que se resume en el reseñado modelo, mediante las diferentes fases, etapas y pasos que lo integran, a través de una serie métodos y herramientas técnicamente argumentadas.*

De este modo, el *modelo* tiene como *objetivo general* proporcionar el marco conceptual del proceso de gestión de la formación de los RR-HH mediante el diagnóstico y búsqueda participativa de las alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas de la organización y sus integrantes a partir del diseño interactivo y con visión estratégica de planes formativos en las categorías ocupacionales de esta como vía para formar y/o desarrollar las competencias que constituyen premisas para la competitividad de la empresa.

El modelo propuesto para la gestión de la formación se elaboró desde una concepción sistémica y objetiva, sustentado en las concepciones expuestas en el Capítulo I de la presente tesis en cuanto a la necesidad de

potenciar la participación activa de los RR-HH en los procesos de gestión de su formación en las condiciones específicas de las empresas angolanas de telecomunicaciones, máxime del sector estatal, así como la integración en el referido proceso del enfoque estratégico, armonizándolos con el de por competencias.

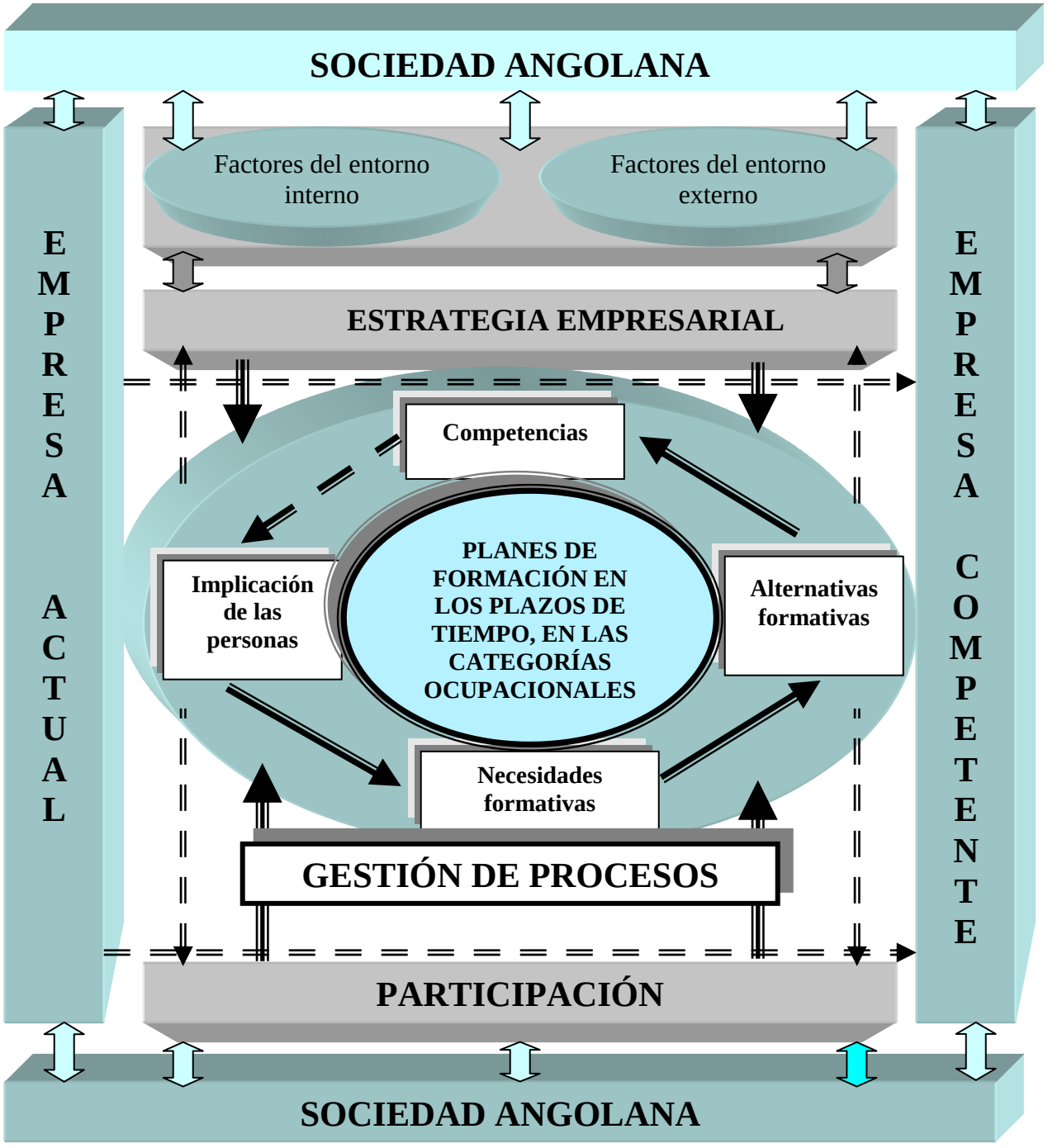
En la definición de los elementos que conforman el modelo se utilizaron los métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción. Asimismo, considerando al enfoque participativo que sustentó el proceso investigativo, en cuanto al método empírico que formó parte de la elaboración del mismo se utilizó el criterio de expertos mediante una adaptación de la técnica Delphi por rondas (Cuesta Santos, 2001) la cual se describe a través del anexo 2.

Asimismo, una vez aplicado el descrito método y ponderadas las variables consideradas en el proceso, se valoraron otras también vistas como oportunas para su inclusión en el referido modelo. En este sentido, fueron incluidas, además: la sociedad angolana; la gestión de los procesos, los factores de los entornos internos y externos articulados mediante la estrategia empresarial, la empresa en su estado actual y en el estadio permanente de competente, los planes formativos, pero en condición de elaborarse en todos los horizontes temporales y para todas las categorías ocupacionales definidas en las empresas en cuestión, lo que permitió la elaboración del *modelo conceptual*, el cual se refleja a través de la figura 2. De este modo, tanto las bases en que se sustenta el modelo conceptual en su concepción e implantación, como sus características, expresan su *carácter* sistémico, de contextualización, de pertinencia, así como proactivo.

En armonía con ello, para la comprensión de la estructura del modelo, se parte de considerar a la *sociedad angolana*, base del presente trabajo, como contexto externo abarcador y totalizador de lo que acontece en sus empresas productivas y de servicio. El movimiento temporal a largo plazo expresa la dinámica de la empresa desde su *estado actual* hasta alcanzar, permanentemente, estadios de *empresa competente*. Este movimiento temporal nunca se cierra en un punto, sino que expresa la dialéctica del desarrollo. Hacia dentro de la empresa, el núcleo del modelo integra, por un lado, a la *participación* como base articuladora del proceso, la cual se abre hacia la *gestión de los procesos*, siendo de manera específica los de la *gestión de la formación de los RR-HH*, tarea medular de la presente tesis.

Por otro lado, en la participación se tiene en cuenta la *estrategia empresarial* como fondo sistémico de integración del movimiento. La misma se concibe articulada desde los *factores de los entornos externo e interno* a la empresa, dándose especial importancia a la dialéctica de interpenetración entre los procesos participativos (implicación, compromiso, intencionalidad reflexiva, entre otros) y los factores sociopsicológicos que se entrañan para su conformación. Así, resulta oportuno utilizar la idea de *entorno* como aquello que se enlaza, como el todo que da coherencia a sus partes, por ser mucho más dialéctico que la idea de este como solo lo que rodea. La intencionalidad de las flechas que se articulan en el modelo quiere expresar esa idea. Se concibe, lo exterior y lo interior, es decir el sistema como totalidad (Cole, 2003).

Figura No. 2: *Modelo participativo y estratégico* para la gestión de la formación de RR-HH en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.



Fuente: Elaboración del autor a partir de consulta a fuentes de información especializada, expertos y otros actores sociales implicados en el proceso de investigación.

Por tanto, el núcleo del modelo expresa el proceso mismo de gestión de la formación, centrado por los *planes de formación* para *las diferentes categorías ocupacionales* definidas por la empresa y en los *distintos plazos de tiempo*, respondiendo al carácter sistémico y permanente de la formación como proceso de mejora continua. En correspondencia con ello, partiendo de la *implicación de las personas*, se diagnostican *las necesidades formativas* y participativamente también se *determinan las mejores alternativas* para satisfacerlas mediante la elaboración de planes formativos igualmente con carácter participativo y desde una perspectiva estratégica. La ejecución oportuna de dichos planes facilita la formación y/o desarrollo de las *competencias* que demanda una *empresa para ser competente.*

El conjunto de elementos que conforman el modelo se asumen desde los siguientes criterios:

- La *estrategia*, concebida como la orientación y alcance de la empresa a largo plazo que le permite lograr ventajas a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante y satisfacer sus expectativas y las necesidades de los clientes externos. Ello significa que el proceso de gestión de la formación, además de ser participativo debe basarse en la estrategia y objetivos de la empresa.

- Las *personas*, que se asumen como seres humanos, con sus rasgos de personalidad, aspiraciones, valores, motivaciones, y objetivos personales, estando sujetas a la influencia de múltiples variables, es decir desde una visión contextual, constituyen la razón de ser de todo el proceso.

- El *proceso*, concebido como el conjunto de actividades que con una secuencia lógica se desarrollan en la gestión de la formación de los RR-HH, parte de una situación inicial en cuanto a las competencias y se define el estado final al que se pretende llegar con respecto a estas. El mismo requiere ser gestionado y controlado para lograr su objetivo y presupone un responsable que contribuya a la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción de los implicados; desde el interior de la empresa son las personas las que a su vez participan de forma activa en el proceso y reciben sus beneficios directos, entendidos como la elevación de sus competencias, además de garantizar mayor sentido de partencia a la empresa, mejora del clima de la empresa, mayor fortaleza de los determinantes de la cultura organizacional, mayor identificación con el enfoque de organización que aprende, mayor motivación, aumento de sus perspectivas de formación, de realización profesional y autorrealización personal, entre otros y los clientes externos que reciben los servicios de la empresa a cuya calidad debe contribuir el proceso de formación y por lo tanto elevar su satisfacción mediante un trato más profesionalizado y humanizado.

- Los *enfoques estratégico*, por *competencias* y esencialmente el *participativo* que interrelacionados, con carácter holístico, sinergético y situacional al concebirse en los marcos de la sociedad angolana y en particular para el sector bajo estudio, integran las modernas tendencias en la gestión de la

formación con la situación especifica de la empresa y que deben contribuir al nivel de desarrollo requerido de sus RR-HH para alcanzar los niveles de competitividad exigidos.

- La *sociedad angolana*, ya que se desarrolla en los marcos de una sociedad con una perspectiva mercadológica, pero en la cual, por el actual clima de paz, se definen por los altos dirigentes del gobierno la necesidad de centrar los esfuerzos en el desarrollo de los RR-HH, potenciando su participación en todos y cada uno de los procesos sociales y organizacionales, lo que exige que las soluciones metodológicas que dan respuesta a una problemática de interés estatal como la gestión de la formación en empresas sobre todo estatales de telecomunicaciones tomen en cuenta las particularidades de esta sociedad.

- Las *entradas*, se encuentran asociadas a las condiciones del entorno, la situación interna de la empresa, el reto en cuanto a competitividad de la empresa estatal angolana, las exigencias de los sistemas de gestión de formación de RR-HH y los modelos desarrollados en la literatura científica para la gestión de la formación en otros contextos.

- Las *salidas*, referidas, máxime a la respuesta requerida por las políticas gubernamentales y la gestión de empresas, específicamente de la formación de RR-HH en cuanto a la participación en el diagnóstico de necesidades y el compromiso con el diseño y la ejecución de los planes formativos en las categorías ocupacionales definidas, la orientación estratégica, situacional y humanista de dicho proceso. Estas *salidas* se evidencian en distintos *momentos* de la operacionalización del modelo mediante un procedimiento que incluye la creación de condiciones para el proceso de intervención y su planificación, diagnóstico de las necesidades, la definición de alternativas formativas y su implantación.

2. 4 Conceptualización del *procedimiento general*.

La definición de las fases y etapas, así como los pasos y procedimientos específicos del *procedimiento general* fue fundamentada a partir del *modelo conceptual* y que sustenta en el plano teórico-conceptual la gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones; del análisis de otros modelos, procedimientos y otros enfoques de formación propuestos por varios autores referidos en el capítulo I; de las necesidades aún no resueltas en cuanto a formas de proceder para la gestión de la formación en las condiciones de Angola; del interés de la alta dirección del país para con el desarrollo de los RR-HH como la principal vía de impulsar la competitividad de sus empresas y como una acción de desarrollo humano, así como la experiencia práctica y resultados de estudios realizados por el autor en los marcos del presente estudio en determinados sectores de la producción y los servicios y en el de telecomunicaciones en especial como fuente de constatación de que la problemática presenta marcado nivel de generalización en todas las empresas estatales angolanas.

A partir de los conocimientos científicos y populares, sobre todo de diferentes actores sociales del quehacer diario angolano resultantes del método de experto (anexo 3), su integración a conocimientos resultantes del estudio de procedimientos y otros enfoques de formación observados en la literatura especializada, aunadas a conocimientos y experiencias del autor, se llegó a diseñar el *procedimiento general* y sus procedimientos específicos para la implementación del modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación de los RR-HH en las referidas empresas, el cual está integrado básicamente por seis fases y dieciocho etapas. El mismo tiene carácter cíclico o iterativo, significando que, visto dinámicamente, por una parte, las características de las fases y etapas "posteriores" se consideran y se gestan en las "anteriores" y por otra, el proceso no "concluye", porque el fenómeno que se estudia es continuo. Las flechas que interactúan en las diferentes fases y etapas del procedimiento (figura 3) quieren expresar esta idea. Por tanto, se asume el proceso de gestión de la formación con un enfoque de mejora, de ahí el carácter cíclico de las fases y etapas propuestas, donde cada ciclo responde a las nuevas exigencias y necesidades formativas, implicando una serie de acciones conducentes a la superación sistemática de las carencias que vayan surgiendo.

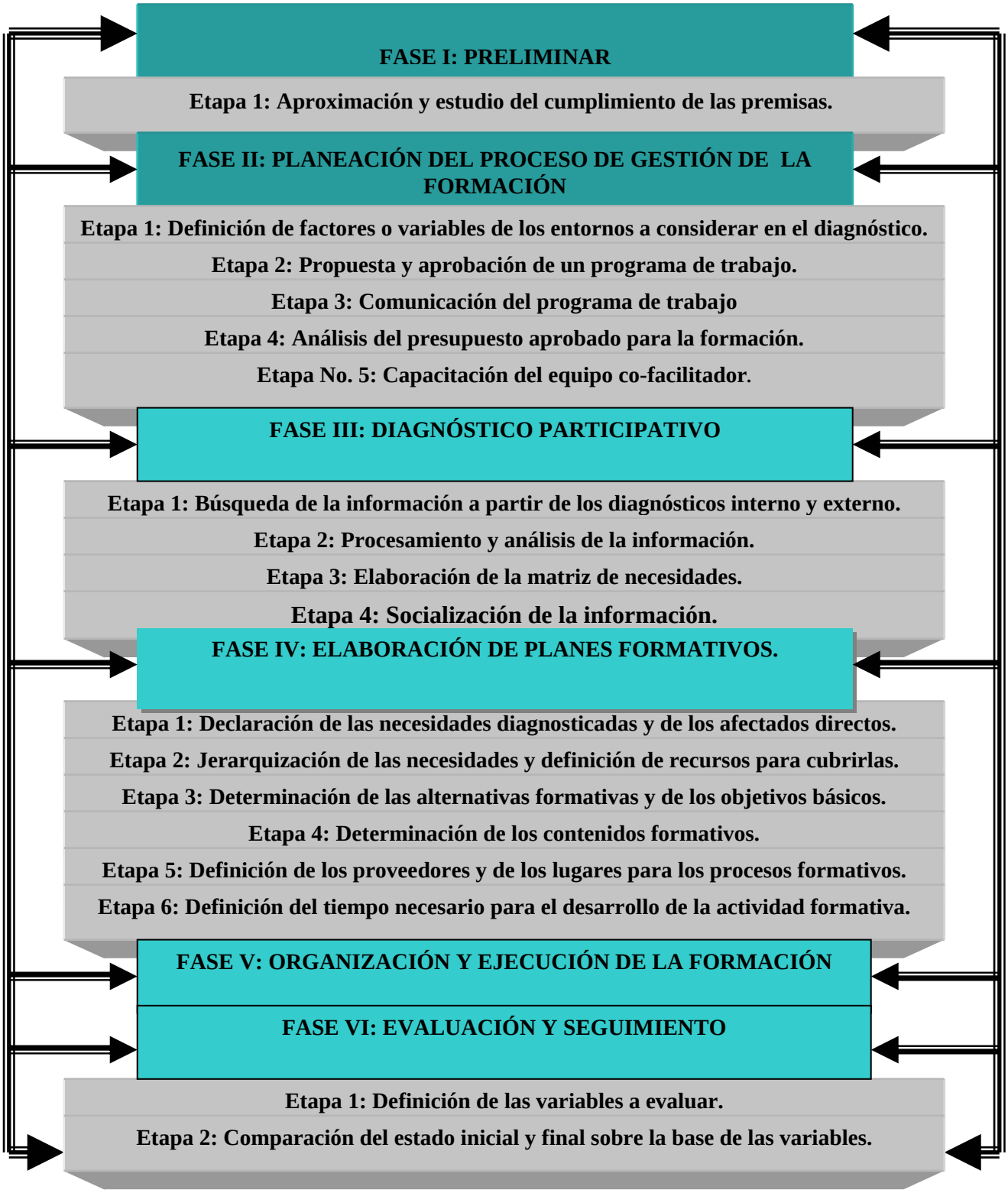
El procedimiento general, derivado del modelo propuesto y mecanismo para la operacionalización del mismo, se distingue por favorecer la consecución de las tendencias incluidas, facilitando las herramientas técnicamente fundamentadas para la gestión de la formación con una concepción integral, donde, además de la evaluación de los resultados de este proceso en términos *de eficacia*, *eficiencia* y *efectividad*, se incluye la valoración del proceso mismo de gestión participativa y estratégica de la formación a través de la *autoevaluación* y *coevaluación*, comparando las variables definidas para el diagnóstico organizacional.

Así, el *procedimiento general* propuesto es interpretado como *la forma de proceder metodológica con carácter participativo y con visión estratégica, integrada por fases, etapas, pasos y procedimientos específicos a través de herramientas fundamentadas científicamente, para gestionar la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.*

Los elementos expuestos anteriormente, permiten destacar como *principios* en que se sustenta, sobre todo, el procedimiento general diseñado para la implementación del modelo, los siguientes:

- *Transdisciplinaridad:* Tanto el diseño del procedimiento como el modelo que le sirve de plataforma se sustentaron de la bibliografía especializada, de conocimientos y experiencia del autor, de consulta a actores sociales del quehacer cotidiano angolano de diferentes áreas de la ciencia y la técnica (saber científico), incluyendo a los de la empresa sujeto práctico de estudio con diferentes formaciones y los criterios de sus trabajadores sin formación básica, pero con diversas experiencias (saber popular).
- *Parsimonia:* La propia estructuración del *procedimiento general*, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple

Figura No. 3: *Procedimiento general* para la gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones.



Fuente: Elaboración del autor, considerando fuentes de información especializada, expertos y otros actores sociales implicados en el proceso de investigación.

- *Enfoque de proceso:* La gestión de la formación es asumida como un proceso enfocado a sus clientes, ya que es la empresa y sus integrantes los que se favorecerán de los resultados del proceso de gestión en causa, así como toda la sociedad y cada uno de los clientes externos los que se beneficiarán del trato profesional y humano que les satisface.
- *Adaptabilidad:* Por valorarse su aplicabilidad en otras empresas, haciendo las adaptaciones pertinentes, acordes a las condiciones específicas de estas y del entorno angolano.
- *Pertinencia:* Dada la consideración de positivos resultados alcanzados por la aplicación del procedimiento en armonía con las verdaderas necesidades de los implicados.
- *Enseñanza/aprendizaje:* Puesto que constituye una herramienta educativa que basada en la filosofía *aprender/participando* y *participar/aprendiendo juntos* facilita a que la empresa pueda planificar y realizar procesos de diagnóstico y búsqueda de alternativas para la satisfacción de sus necesidades formativas y evaluar el impacto del proceso sin grandes costos por contrato a consultores externos.

Todos estos principios se realizan en el procedimiento sobre la base de la participación de todo el personal de la empresa y desde una visión estratégica.

2. 5 Objetivos y descripción del *procedimiento general*

El *objetivo* del *procedimiento general* consiste en implementar el modelo participativo y estratégico propuesto para la gestión de la formación de los RR-HH de la empresa a través de herramientas fundamentadas científicamente que favorecen el diagnóstico de las necesidades formativas, y, en armonía con las mejores alternativas formativas para satisfacerlas, también definidas participativamente, facilitar la elaboración, con visión estratégica de planes formativos para las diferentes categorías ocupacionales y en todos los plazos de tiempo, cuya ejecución contribuye en la creación y/o desarrollo de las competencias necesarias para la empresa.

2. 5. 1. Descripción del *procedimiento general* y sus procedimientos específicos

FASE I: PRELIMINAR

Para la realización del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH se considera necesario comenzar con una fase que a los efectos de la presente investigación se denominará *preliminar* y que tiene como uno de los *objetivos* el de contribuir al conocimiento inicial de la empresa cuando el proceso de gestión de la formación sea desarrollado por personal externo a esta. A partir de los criterios que recoge la literatura especializada, los discernimientos de expertos, así como los resultados obtenidos en el marco de esta investigación en empresas estatales del sector de telecomunicaciones en Angola, fue definido como procedimiento para desarrollar esta fase, el siguiente:

Etapa 1: Aproximación y estudio del cumplimiento de las premisas.

Sin lugar a dudas, la aplicación del *procedimiento general* para el desarrollo de un proceso de gestión participativa y estratégica de la formación significa un *proceso de cambio*, del que, ante todo, es necesario que la alta dirección de la empresa sienta esta necesidad para que contribuya a comprometer a sus trabajadores. En correspondencia con ello, esta etapa se desarrolla a través de los pasos siguientes:

1. Establecimiento de compromisos con el equipo de dirección de la empresa.

En esta etapa debe lograrse un compromiso psicológico entre el investigador que a los efectos del presente trabajo asume el rol de *facilitador* (persona o equipo según sea el caso, que tendría la misión de conducir el proceso de gestión de la formación) y la alta dirección de la empresa con relación a los diferentes requisitos para el proceso en causa. Deben garantizar su participación como grupo de trabajo y que se denominará *equipo co-facilitador*, además de otras facilidades logísticas necesarias.

Resulta vital potenciar el efecto psicológico expresado en la creación de un clima de trabajo propicio, en el que todos los miembros de la empresa se sientan necesarios, respetados, de manera que fluyan las ideas y sobre todo que comprendan la importancia no solo para la empresa, sino también para cada uno de sus miembros al tener como resultado una preparación superior para su mejor desempeño. En el caso de los directivos, que son precisamente con quienes se desarrollan las primeras sesiones, ha de quedar claro que el proceso contribuye a garantizar las competencias necesarias para el logro de la visión de la empresa y que en esencia significa trabajar su estrategia general desde una perspectiva dinámica.

2. Socialización del procedimiento y sus particularidades.

Una vez logrado el consenso esperado del primer paso de esta etapa, se hace necesario socializar, ante todo con la alta dirección de la empresa el procedimiento y sus peculiaridades. Posteriormente, como proceso participativo (de todos, con todos y para todos), este debe ser socializado al resto del personal, lo que en ocasiones puede estar limitado por factores tales como la dimensión de la empresa, diversidad de servicios, departamentalización geográfica, el interés de la alta dirección en cuanto a la aplicación del procedimiento en todas sus unidades organizativas, si bien lo que se recomienda es lograr que sea extensivo a todos los miembros de la empresa, por lo que el *equipo facilitador* de común acuerdo con la alta dirección debe dosificar de forma paulatina el proceso de intervención a todos los niveles.

3. Formación, aprobación y presentación de un grupo de trabajo.

Como proceso democratizador, resulta indispensable la creación de un *equipo facilitador* (fusión entre el *facilitador* y el *equipo co-facilitador*) el cual debe ser aprobado y presentado ante todos los miembros de la empresa. Se recomienda integrar el equipo siempre con personal de la empresa por su efecto motivador y fomento de capacidad en técnicas de solución de problemas, sobre todo de trabajo en equipo o un equipo

mixto en dependencia del estadio de desarrollo de sus RR-HH, el interés de los directivos en contar con personal externo que tiene vivencias de otras organizaciones y permita realizar un *benchmarking* en los marcos de la ética que ha de caracterizar dicho equipo u otros posibles factores en casos concretos.

La integración de un *equipo facilitador* para la gestión participativa y estratégica de la formación constituye uno de los cimientos para el éxito del proceso considerando su carácter transdisciplinario. Su constitución puede realizarse mediante la participación voluntaria o por designación en caso de la presencia de consultores externos o de la existencia en el mismo de representantes del departamento de RR-HH. En correspondencia con las características de la empresa en cuanto a dimensión, complejidad y especialización de los procesos, etc., dicho equipo puede decidir crear más equipos co-facilitadores para favorecer el desarrollo del proceso en las diferentes dependencias de la entidad. Dado que la gestión de la formación se sustenta básicamente en el enfoque participativo, resulta conveniente observar algunos cambios necesarios en los equipos facilitadores y co-facilitadores para transitar hacia formas colaborativas de actuar (ver anexo 4).

Como culminación de esta fase deben obtenerse, entre otros, los resultados siguientes:

- Compromiso y disposición ante todo, de la alta dirección, con respecto a la puesta en práctica del proceso de gestión de la formación, brindando las facilidades logísticas para su ejecución y éxito.
- Integración de un *equipo facilitador* mediante la formación y aprobación del *equipo co-facilitador* o equipos co-facilitadores y sus responsables.
- Socialización y aceptación del procedimiento y sus particularidades para desarrollar el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación a todos y en todos los niveles de la organización
- Concientización por parte de la organización, máxime de la alta dirección, de la necesidad de la inclusión de todo el personal de la empresa como parte del proceso de intervención

Para el desarrollo de la fase se sugieren como *métodos y técnicas* fundamentales los siguientes: visitas de acercamiento a la empresa sujeto de estudio, cuando el equipo facilitador es externo; dinámicas grupales con los actores sociales de la empresa sujeto de estudio, sobre todo la alta dirección y el jefe de RR-HH; reuniones de trabajo; charlas formales con los líderes de la empresa y charlas informales con otros miembros.

FASE II: PLANEACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

En la consecución de una estrategia de intervención, tiene particular importancia su planeación. En tal sentido, esta fase tiene como *objetivo*: crear las condiciones organizativas y de aseguramiento de recursos para el desarrollo exitoso del proceso participativo y estratégico de la gestión de la formación de RR-HH en la empresa sujeto de estudio. Por tanto, esta fase consiste en esencia, en la formalización de los aspectos valorados con la alta dirección en la primera fase del procedimiento, la precisión de los fines, estrategias específicas del proceso de intervención, estimación y garantía de los recursos necesarios para su ejecución

(humanos, organizativos, materiales y financieros). Se requiere además considerar los procesos empresariales que abarcaría cada momento del proceso, siendo aconsejable la aplicación de una concepción sistémica.

Métodos y técnicas: Se recomiendan sesiones de trabajo; dinámicas de grupo; técnicas de conformación de grupos de trabajo; consulta a expertos; técnicas de muestreo intencional, estudio de documentos internos. El desarrollo de esta fase descansa en las etapas descritas a continuación:

Etapa 1: Definición de variables de los entornos a considerar en el diagnóstico participativo.

Como proceso sistemático y planificado, definir los factores o variables que se considerarán en el proceso de gestión participativa y estratégica de la gestión de la formación constituye uno de los factores claves para el éxito, el mismo se trata de un proceso que obedece a un curso lógico, no obstante las posibles eventualidades propias de cualquier proceso donde se pretende el cambio. De este modo, uno de los aspectos claves en la definición de estos, debe relacionarse con la información necesaria que permita la realización lo más fiel posible del diagnóstico participativo como fase medular del proceso que se desarrolla. Asimismo, considerando al enfoque asumido en la investigación, se recomienda definir tales aspectos a partir de la aplicación de dinámicas grupales con el *equipo facilitador*, la consulta a *expertos*, la experiencia del *facilitador*, así como las tendencias que en este sentido aparecen en la literatura especializada y otras fuentes de información. Se recomienda que los aspectos a definir sean, en toda o en mayor magnitud aquellos que se relacionan en el modelo propuesto, según peculiaridades de cada empresa y su entorno.

En armonía con ello, se exige de un proceso continuo destinado a que el *facilitador* domine con profesionalidad lo que constituirá el eje conductor de su función: los problemas integrales de la organización y su expresión en necesidades o potencialidades. Para ello es importante la obtención de información y su renovación continua en todos los niveles de la empresa. A los efectos de esta investigación, con la aplicación de la técnica de expertos y consideración del facilitador, en armonía con las características de la empresa sujeto práctico de estudio se consideraron como algunas de las variables o factores de los entornos a incluir en la etapa de diagnóstico participativo, los que se reflejan mediante el cuadro 11.

Cuadro No 11. Algunas de las variables o factores de los entornos definidos para la etapa de diagnóstico participativo en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH/Movicel/Cabinda.

Del entorno interno	***Del entorno externo***
La *estrategia empresarial*.	*El Gobierno*,
El clima organizacional.	Sociedad/*clientes.*
La cultura organizacional.	*Los competidores*,
El Sistema de GRH.	Proveedores
Tecnología, productos y servicios.	El *cambio.*
Formación de los RR-HH.	

Fuente: Del autor, considerando además las opiniones resultantes del equipo facilitador y grupo de expertos.

Etapa 2: Propuesta y aprobación de un programa de trabajo para el diagnóstico participativo.

Una vez definidas los procesos, factores o variables a incluir sobre todo en la fase de diagnóstico participativo, formado el *equipo facilitador* y los equipos co-facilitadores, es necesario elaborar el programa de trabajo, precisando cada una de las acciones necesarias para cumplir con el objetivo trazado en la fase del diagnóstico. La precisión ha de incluir básicamente a los factores de los entornos, las variables y/o sus determinantes, según el caso, y la información relevante que permite tener una idea clara de las necesidades formativas o potencialidades de la empresa como información necesaria para un diagnóstico lo más fiel posible. Dicho programa debe servir de "mapa" para el desarrollo del proceso de diagnóstico participativo como una de las fases medulares del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación, por lo que debe ser presentado de manera clara y sencilla al resto del personal para mantener su interés y compromiso. Se ejemplifica a los fines del presente trabajo, una vez aplicadas técnicas de grupos y consultas a expertos, los aspectos incluidos en el programa de trabajo así como la información relevante para el diagnóstico participativo en la empresa sujeto práctico de estudio (ver cuadros 12 y 13).

Cuadro 12: Aspectos considerados para proporcionar la información relevante en el programa de trabajo propuesto para la fase de diagnóstico participativo en la empresa sujeto práctico de estudio.

1. Definición de *los determinantes o indicadores de la variable incluida* para el diagnóstico participativo.
2. Definición del *objetivo a lograr con la información* sobre el factor o variable incluida.
3. Definición de *métodos y técnicas necesarios* para obtener la información a cerca de la variable incluida.
4. Definición de los *recursos necesarios* para facilitar el proceso de búsqueda de información.
5. Definición de las *fuentes necesarias a consultar* para la obtención de la información.
6. Definición de *protagonistas del proceso de búsqueda de la información* requerida sobre la variable.
7. Definición del *tiempo prudente para la búsqueda de información* sobre la variable incluida.

Fuente: Elaboración del autor en diálogo con el equipo co-facilitador y grupo de expertos.

Cuadro 13*:* Ejemplo de aspectos considerados y la información relevante que debió proporcionar una de las variables incluidas en el *programa de trabajo* en la fase de diagnóstico participativo, Movicel/Cabinda.

Variable o factor incluido en el diagnóstico participativo: *Estrategia empresarial.*	
Aspectos considerados en el diagnóstico participativo	**Información Relevante**
Determinantes de la variable incluida:	Misión, Visión, Áreas de Resultados Claves, Objetivos estratégicos, Criterios de medida y principales valores compartidos de la empresa.
Objetivo a lograr con la información:	Conocer cada uno de los determinantes de la estrategia mencionados, así como si la misma es compartida por todos los integrantes de la empresa.
Métodos y técnicas necesarias:	Revisión de documentos internos, entrevistas a los miembros del equipo de dirección y cada integrante de la empresa bajo estudio (ejemplo: anexo 5).

Recursos necesarios:	Agenda para apuntes y lápiz o lapicero.
Fuentes necesarias a consultar:	Documentos internos de la empresa; directivos y demás colaboradores en las diferentes categorías ocupacionales de la empresa.
Protagonistas del proceso de búsqueda de la información:	El facilitador.
Tiempo prudente para la búsqueda de información:	En una semana.

Fuente: Elaboración del autor en diálogo con el equipo co-facilitador.

Etapa No. 3: Comunicación del programa de trabajo

Como proceso democrático, una vez concluido el diseño del programa de trabajo es necesaria su comunicación al resto del personal, presentándose el plan de acciones generales para su conocimiento, y que puedan emitir sugerencias e inclusive solicitar la profundización o valoración de determinados aspectos que lo integran. Este paso debe concluir con la recopilación, por los miembros del *equipo facilitador*, de las opiniones que sobre el proyecto poseen los miembros de la organización, debiéndose esclarecer los aspectos no compartidos por éstos. La certeza de que los criterios emitidos por el personal de la empresa durante el proceso estén presentes en el resultado final debe estar confirmada.

Etapa No. 4: Análisis del presupuesto aprobado para la gestión de la formación de RR-HH.

Independientemente de la prioridad al factor humano y su formación, no es menos cierto que toda la actividad formativa incluye un costo, de ahí que resulta oportuno estimar los recursos, entre ellos financieros, que resulten necesarios para cada fase del proceso. Ello resulta vital ya que entre otras ventajas, ayuda a movilizar, negociar y/o organizar los recursos necesarios en aras de garantizar el éxito del proceso, sobre todo cuando el proceso es llevado a cabo por investigadores o consultores externos y por vez primera

Se hace oportuno entonces analizar, negociar y priorizar la disponibilidad de recursos necesarios de la empresa para el desarrollo exitoso del proceso de gestión de la formación encaminada a satisfacer las necesidades de aprendizaje de sus RR-HH. Los resultados obtenidos son comparados con el presupuesto de gastos de la empresa aprobado para la formación, pudiendo darse el caso de que este no cubra el costo que implica el proceso en el momento que este está siendo llevado a cabo. De suceder así, ello no debe traducirse en la interrupción del proceso teniendo en cuenta a su importancia *como inversión* que garantiza la competitividad de la empresa, sobre todo en las actuales condiciones del milenio y del contexto angolano en particular. En tal caso la alta dirección y los demás miembros del equipo facilitador deben realizar las negociaciones pertinentes, siendo recomendable la búsqueda de alternativas por parte de la empresa para garantizar la continuación ininterrumpida del proceso en curso. Este análisis sirve de base además para conocer la prioridad dada a esta actividad por parte de la entidad, así como de información para la elaboración de futuros presupuestos.

Etapa 5: Capacitación del equipo co-facilitador.

Una vez constituido el *equipo facilitador*, diseñado, comunicado y aprobado el programa de trabajo, en consideración del carácter científico, pero también popular del proceso a ser llevado a cabo, el *equipo co-facilitador*, independientemente del nivel de preparación de sus miembros, debe someterse a sesiones de capacitación, cuyo tiempo dedicado a las mismas estará en dependencia de las necesidades especificas del proceso. En las sesiones se debe profundizar en el aspecto participativo del modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación, y que se llegue a un consenso sobre la forma de desarrollar el trabajo, se valoren, sobre todo, las técnicas a utilizar y se precise aspectos como:

- La participación y las herramientas apropiadas para lograrla, la promoción de la equidad. Fomento de la cultura de gestión y de investigación participativas con visión estratégica.
- La necesidad de una actitud democrática, con capacidad de crear una atmósfera de confianza entre los participantes y no imponer opiniones.
- Las relaciones de poder entre dirigentes y subordinados y la necesidad de crear oportunidades para trabajar con los primeros en forma separada, sin dejar de potenciar los espacios compartidos.

Métodos y técnicas: Se sugieren sesiones de trabajo de grupo; mesa redonda; charlas sobre el tema de la participación; conferencias; ensayo sobre uso de los métodos y técnicas que se emplearán en el proceso; técnicas de trabajo en grupo y técnicas de comunicación grupal.

FASE III: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Tal como hizo referencia al diagnóstico participativo en el Capítulo I, este se ubica como premisa fundamental dentro de cualquier proceso sistemático de conocimiento, comprensión, planificación, ejecución y evaluación de acciones (Davenport, 2000; Fleitas y Ferreira, 2001). Pero, a diferencia de un proceso de gestión tradicional, en el que investigador y/o modelo no facilitan la participación activa de los afectados, en esta investigación se defiende el postulado de que en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en las empresas, el diagnóstico como fase medular de este, también debe desarrollarse participativamente (Lubalo, 2006 /a/). Asimismo, el diagnóstico participativo como fase de un proceso de gestión participativa y estratégica, no puede concebirse como una serie de pasos consecutivos y aislados, sino, como un proceso cíclico en el cual todas las fases están íntimamente relacionadas (Hermel, 2000).

Objetivo: Reconocer la situación sociolaboral de la empresa, sobre todo las necesidades formativas organizacionales, funcionales y personales, así como de los clientes externos. Propiciar la construcción del conocimiento con la intervención y opinión de todos los RR-HH de la empresa.

Métodos y técnicas: Se recomiendan técnicas participativas, grupales e individuales, observación, estudio de documentos internos de la empresa, consulta a expertos y opiniones de clientes externos.

FASE III. Etapa 1: Búsqueda de la información a partir de los diagnósticos interno y externo.

La búsqueda de la información correspondiente a los factores, variables, procesos, según el caso, definidos en la fase anterior, constituye el primer momento de la ejecución práctica del diagnóstico participativo dentro del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación. La misma se relaciona con la detección interactiva de las necesidades formativas, sobre la base del *programa de trabajo propuesto*. En armonía con dicho programa, a los efectos del presente trabajo esa etapa se desarrolla basándose en un *procedimiento específico* propuesto para el diagnóstico participativo y se ilustra a través de la *figura No. 4.*

Por consiguiente, en correspondencia con la *información más relevante* que debe contener el programa de trabajo y el *procedimiento específico* para el diagnóstico participativo (Fig. 4), se debe encaminar a la búsqueda de la información según la naturaleza del diagnóstico (interno/organizacional o externo).

FASE III. Etapa No. 2: Procesamiento y análisis de la información.

Una vez obtenida la información requerida para el diagnóstico, se hace necesario el procesamiento y análisis de la misma. Esta etapa constituye una tarea primordial, toda vez que la información generada es la materia prima para la identificación de los problemas y sus causas en los diferentes departamentos, áreas o trabajadores individuales, etc., relacionados con la formación.

Objetivo: Procesar, relacionar y analizar la información requerida del diagnóstico, para mejor constatación de la realidad sociolaboral de la empresa sujeto de estudio y avanzar hacia una visión integral, hacia una mejor comprensión de las causas y efectos del problema objeto de estudio.

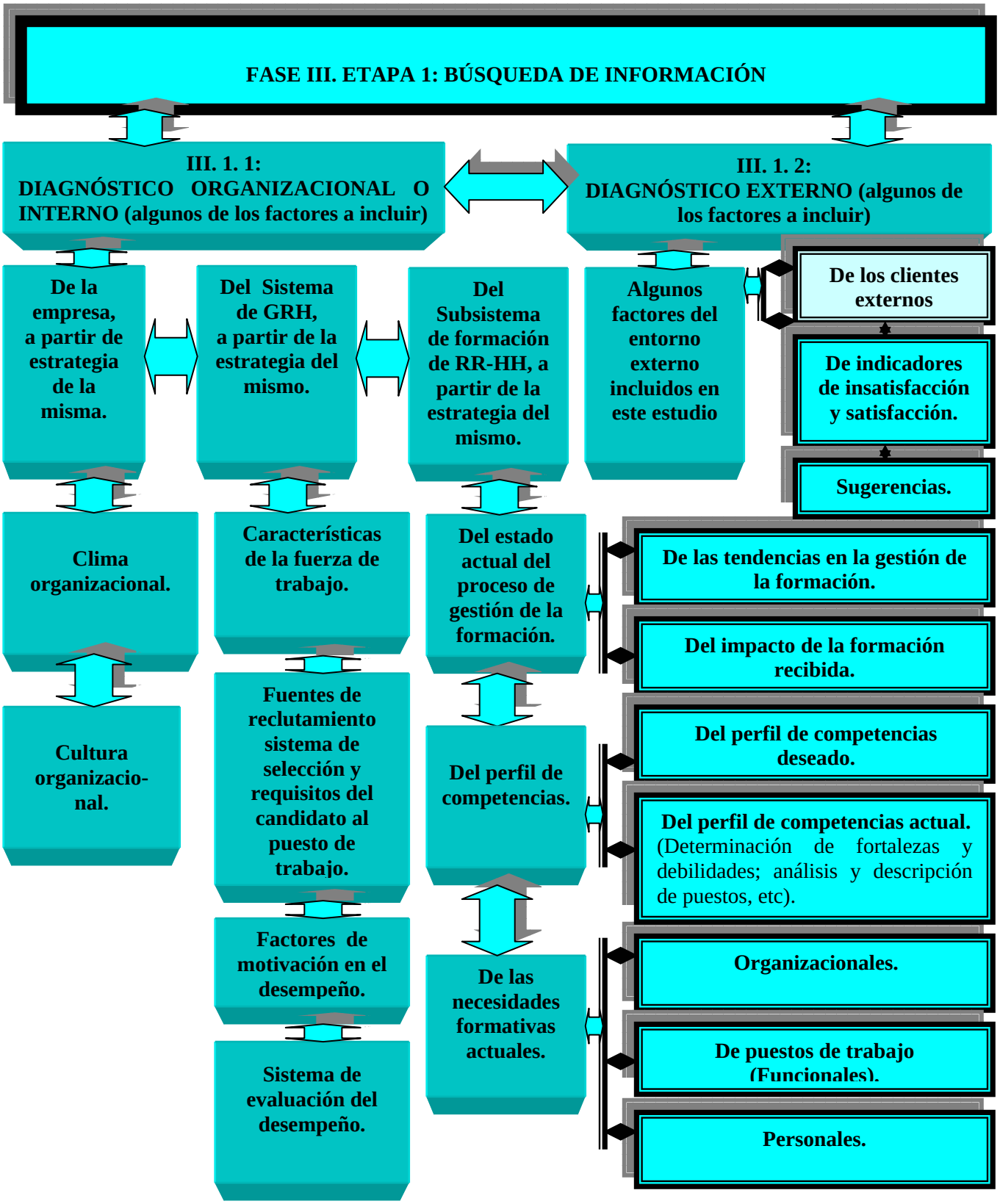
Métodos y técnicas: Se recomiendan las técnicas participativas; dinámicas grupales; sesiones de trabajo del equipo facilitador con la alta dirección y demás miembros de la empresa. Un aspecto vital de esta etapa es que en ella se debe integrar la información de las dos naturalezas de diagnóstico (interno y externo), sirviendo de insumo a la hora de tomar de decisiones referidas a la búsqueda de alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas, a través del diseño de planes formativos.

FASE III. Etapa 3: Elaboración de matrices de necesidades.

Se hace necesario, una vez determinadas las insuficiencias que obstaculizan la armonía de la dinámica de la empresa, diferenciar entre los problemas detectados, aquellos cuya solución se logra mediante la formación y que constituyen la base para el diseño del plan formativo; es decir, la determinación de la" brecha" (*gap*) entre el estado real y el deseado, pero desde una perspectiva holística y estratégica de la organización.

Se recomiendan como métodos y técnicas a las entrevistas grupales, sesiones de trabajo en grupo, técnicas grupales, participativas y de expertos.

Figura No. 4: *Procedimiento específico* para el diagnóstico participativo.



Fuente: Elaboración del autor en diálogo con el equipo co-facilitador y consulta a expertos.

FASE III. Etapa No. 4: Socialización de la información.

Se considera, a los fines de este estudio, que una concepción medular no solo de un proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en empresas estatales, sino de cualquier empresa y cualquier investigación donde se pretende llevar a cabo un proceso de y para el cambio, es *la socialización de los resultados o retorno de la información alcanzada*, toda vez que, desde esta perspectiva, no se trata simplemente de "cosechar testimonios", sino de reconocer la realidad en que se está llevando a cabo el proceso de cambio, involucrando a todos los actores sociales locales.

Objetivo: Fomentar la retroalimentación y posibilitar la visión de la realidad por todos los implicados, dando continuidad al trabajo, no sólo a nivel investigativo, sino hacia niveles propositivos.

Métodos y técnicas: Se recomiendan realizar eventos de socialización, sesiones de socialización con todos los integrantes de la organización bajo estudio, consejos de dirección.

Se aconseja que el proceso de socialización comprenda dos momentos articulados entre sí: una, devolver la información en cada unidad organizativa de la empresa con que se trabajó mediante el equipo facilitador y otra, integrar toda la información generada en un solo diagnóstico general de la empresa y la devolución se efectúa por el equipo facilitador a través de sesiones generales de socialización. Los momentos de la devolución de la información generada en el proceso de diagnóstico deben convertirse en instantes de preparativos para una herramienta que facilite continuar el proceso a nivel propositivo.

FASE IV: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

La concepción de orientar la formación para contribuir a propiciar el cambio y a cubrir las necesidades formativas reales de los RR-HH de la empresa, así como su integración en la estrategia organizacional, considerando a su gestión con enfoque participativo y estratégico, en sistema, constituye el basamento metodológico de la fase de elaboración de los planes formativos.

De esta forma, la gestión de la formación debe tener como fin, la determinación de las mejores alternativas para satisfacer las necesidades de formación diagnosticadas, elaborando planes formativos que contribuyan a la adquisición y/o desarrollo de competencias necesarias para el buen desempeño (Del Pozo, 1997).

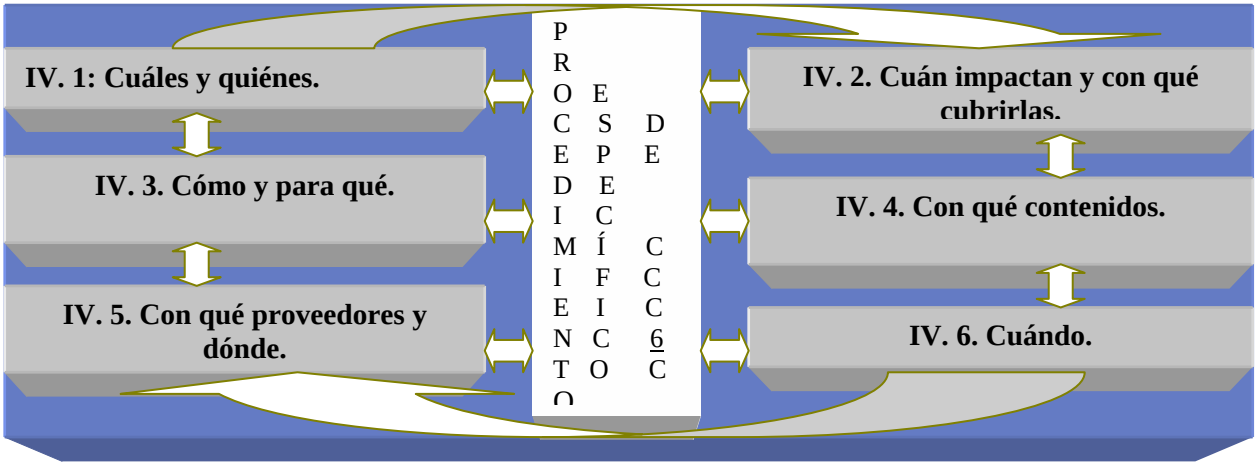
Objetivo: Determinar las mejores alternativas formativas que contribuyan a satisfacer las necesidades de formación mediante el diseño y ejecución de planes formativos que faciliten crear una empresa competente.

Métodos y técnicas: Se recomiendan trabajo de consulta a la alta dirección; consulta a expertos; sesiones de trabajo en equipo, consulta a destinatarios finales, consulta a proveedores de la formación.

Asimismo, para el desarrollo de esta fase se hace necesario elaborar y/o aprobar un procedimiento específico u otra herramienta que facilite la toma participativa de decisiones vinculadas a la búsqueda de alternativas

para la satisfacción de las necesidades formativas diagnosticadas. En la especificidad del presente estudio, para desarrollar las seis etapas correspondientes a la fase de elaboración de los planes formativos, se propuso llevarse a cabo a través del *procedimiento específico* representado en la figura No.5. Por la sistematización de las seis cuestiones básicas que lo conforman, el mismo se denominará, a los fines de la presente investigación como procedimiento específico de *construcción conjunta con las 6 cuestiones* (CCC6C).

Fig. No. 5: *Procedimiento específico para la determinación participativa de alternativas formativas mediante el diseño de planes formativos (CCC6C).*



Fuente: Elaboración del autor en diálogo con el equipo co-facilitador y grupo de expertos.

En armonía con ello, teniendo en cuenta a las etapas que conforman la fase de la elaboración de los planes de formación y la relación de cada etapa de esta con las cuestiones del procedimiento específico de la CCC6C, dicha fase se describe y se desarrolla del modo siguiente:

Fase IV. Etapa 1: Declaración de las necesidades diagnosticadas y a los afectados directos.

La puesta en práctica de esta etapa, según el procedimiento específico CCC6C que se muestra a través de la fig. 5, corresponde dar respuesta a la primera cuestión del mismo. Se relaciona con: *¿Cuál(es) y a quién(es)?* O sea, refiere a la(s) deficiencia(s) entendida(s) como necesidad(es) formativa(s) diagnosticada(s) y a quién(es) afecta(n) directamente. En este sentido, en cuanto a las necesidades formativas diagnosticadas, tal como se hizo referencia en el capítulo I de la presente exploración, se tiene en cuenta a: 1. Necesidades organizacionales; 2. Necesidades funcionales y 3. Necesidades individuales. Estas necesidades tienen como base, entre otros aspectos la estrategia de la empresa y el resultado del diagnostico realizado.

En cuanto a *quiénes afectan directamente*, de igual forma que referido antes, se las consideran de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa y/o los niveles funcionales de esta.

Fase IV. Etapa 2: Jerarquización de las necesidades y definición de recursos para cubrirlas.

El desarrollo de esta etapa, según el procedimiento específico de CCC6C, corresponde responder a la segunda cuestión del mismo, o sea: *¿Cuán impactan y con qué ?*, la cual cuestiona, por tanto, a *cuán tan importante*

es la necesidad formativa de acuerdo a su implicación en la estrategia y los resultados de la organización lo cual influye en la priorización de la misma, mientras que el y *con qué recursos contamos* hace referencia a personas (formadores), medios técnicos, materiales, financieros, tecnológicos, infraestructuras necesarias para la operativización de las acciones formativas que garantizan la superación de las necesidades.

Fase IV. Etapa 3: Determinación de las alternativas formativas y de los objetivos básicos.

Desarrollar esta etapa significa, según el procedimiento específico CCC6C, dar respuesta a la tercera cuestión del mismo y uno de los momentos cruciales del procedimiento general, o sea: *¿Cómo y para qué?* y cuestiona a las *alternativas formativas necesarias* para la satisfacción de las necesidades de formación, así como a los *objetivos* que se persiguen con las acciones o plan formativos que se proponen. Específicamente en cuanto a *las alternativas formativas* se refiere, por ejemplo a seminarios, entrenamientos y cursos superiores. Pueden ser en forma presencial, on-line o mixta (*modalidades*), mientras que en cuanto a los *objetivos* que se persiguen con las acciones o plan formativos que se proponen se refieren de una forma u otra a las *competencias*, de manera general, esperadas con las acciones formativas por recibir en el futuro proceso de operativización de la formación.

A los propósitos de implementar el modelo propuesto mediante este *procedimiento general* se aconseja la aplicación de métodos y técnicas de trabajo de Expertos a través del método Delphi (adaptación) para determinar las alternativas para la satisfacción de necesidades formativas diagnosticadas.

Fase IV. Etapa. 4. Determinación de los contenidos formativos.

Esta etapa del procedimiento específico (Fig. 5) debe permitir definir los contenidos formativos, lo cual se corresponde con la respuesta correspondiente a cuestión No.4, o sea: *¿Con qué contenidos?* y se refiere a los contenidos necesarios a ser impartidos que permitan cumplir los objetivos o adquirir las competencias necesarias en cada acción o cada proceso formativo.

Fase IV. Etapa 5: Definición de los proveedores y de los lugares para los procesos formativos.

La puesta en práctica de esta etapa, según el procedimiento específico CCC6C, corresponde dar respuesta a la quinta cuestión del mismo: *¿Con quién(es) y dónde?*, lo cual se relaciona con la(s) *persona(s)* y/o *institución(es) proveedora(s)* de la formación y el *lugar* donde se llevará a cabo el proceso de formación, o sea, si el formador o formadores son miembros o no de la empresa, así como si será una formación interna (fuera o en el puesto) o externa de acuerdo a la naturaleza de la(s) necesidad(es) formativa(s) de que se trate.

Fase IV. Etapa 6: Definición del tiempo necesario para el desarrollo de la actividad formativa.

El desarrollo de esta etapa significa, según el procedimiento específico CCC6C, responder a la sexta cuestión del mismo: *¿Cuándo?* y está relacionado con el *tiempo estimado necesario* para desarrollar el proceso

formativo que facilitará satisfacer las necesidades de formación. La estimación del tiempo debe estar relacionada con el horizonte temporal con que impacta la necesidad y con los objetivos específicos o competencias deseadas en correspondencia con la alternativa formativa.

FASE V: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación constituye uno de los aspectos más críticos del proceso de gestión de la formación, dado que debe lograr que los facilitadores del mismo puedan apreciar el cumplimiento de su tarea, que la empresa reconozca la contribución de este al mejoramiento de los procesos de la organización sobre todo de la gestión de la formación. En ella cobra significado la información de los implicados sobre su grado de avance y a su vez mediante la retroalimentación mejorar el proceso mismo de gestión de la formación. Por lo que se requiere obtener y valorar toda la evidencia acerca del proceso para emitir un criterio integral.

Así, la evaluación del proceso de gestión de la formación a partir del estudio de enfoques definidos por determinados autores extranjeros (Torre Prados, 2000; Pineda Herrero, 2000; Nieves, 2002; Veiga, 2002; Garrote González, 2003; Martínez Espinoza, 2003, entre otros) y trabajos desarrollados en Cuba como el de Marrero Fornaris (2002), se recomienda desarrollarla empleando como variables aquellas que permiten apreciar el grado de avance logrado en el proceso. Los resultados generales constituyen elementos a considerar en el perfeccionamiento de los futuros procesos bajo la concepción del mejoramiento continuo. Para su determinación se recomienda la utilización de las técnicas de expertos, encuestas, dinámicas grupales y el método Delphi, entre otros. Se propone desarrollar esta fase considerando a dos etapas esenciales, las que se describen a continuación:

FASE VI. Etapa 1: Definición de las variables a evaluar

Dada la complejidad del proceso y al hecho de que muchos son los factores que intervienen en el proceso de evaluación, resulta necesario la definición de aquellas variables que harán parte del proceso, de acuerdo a la relevancia de la información y su utilidad en la retroalimentación como mecanismo de verificación del grado de avance o no logrado. A los efectos del presente estudio, considerando al enfoque participativo y estratégico que la sustenta, al emplear el método de expertos y propuesta del autor (facilitador), resultaron definidas como variables a incluir en la fase evaluativa las que se exponen a continuación:

1. *El modelo propuesto a través de su cumplimiento mediante el procedimiento general.*

En este aspecto se parte de considerar que resulta vital que los participantes del proceso de elaboración del modelo y diseño del procedimiento general como vía para su implementación, deben a la vez constituirse en evaluadores de un resultado y un proceso de que ellos mismos fueron artífices y protagonistas.

2. *Impacto de la formación recibida.*

A pesar de constituir una actividad compleja, la evaluación del impacto de la formación puede y debe realizarse mediante la comparación de indicadores, en función de los factores que intervienen en los procesos de formación, según las particularidades de cada empresa. Debe ser complementada con un análisis del comportamiento de los indicadores de la empresa con énfasis en el aprendizaje y crecimiento. La satisfacción de los participantes se orienta a conocer opiniones que tienen los beneficiados con el desarrollo del plan formativo en cuanto a contenido, metodología empleada, correspondencia con sus expectativas, utilidad para su trabajo, aplicabilidad, entre otros aspectos. El proceso de aprendizaje, a efectos de su valoración, se enfoca a partir del desarrollo de las competencias asociadas al saber y el saber hacer y las actitudes, adquiridas en el proceso de formación en correspondencia con el perfil de competencias del puesto de trabajo.

Se sugiere emplear técnicas individuales como las encuestas y entrevistas así como las técnicas grupales. Se recomienda además que las técnicas incluyan recomendaciones que puedan realizar los participantes en función del mejoramiento continuo de los planes formativos.

3. *Cambio (impacto) logrado con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa sujeto de estudio.*

Para esta variable, a los efectos de la presente investigación, de acuerdo a los fundamentos del epígrafe 1.3 del Capítulo I (correspondiente a la evaluación) considerando, sobre todo, el enfoque participativo con que el mismo se desarrolla, además de la evaluación del impacto de la formación se propone considerar la evaluación del impacto del proceso mismo de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa bajo estudio.

Etapa 2: Comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables definidas.

Una vez desarrollado el proceso se requiere una comparación entre el estadio inicial y el final, sobre la base de las variables definidas a ser evaluadas, en el paso anterior. Esta comparación permite determinar en que medida el plan de formación y/o el proceso mismo de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH ha logrado un impacto positivo o no en la empresa sujeto de estudio. Es importante considerar que el cambio en este sentido es más complejo de evaluar y que no siempre se manifiesta de inmediato, sin embargo hay que tener aspectos evaluables inmediatamente según incluidos en la fase de diagnóstico participativo. Se sugiere aplicar encuestas u otras técnicas que impliquen a los miembros de la empresa en práctica de la gestión participativa y estratégica de la formación. Desde el punto de vista humano se sugiere nunca dejar de comparar algunos determinantes como del clima y la cultura organizacionales.

A los efectos de esta investigación la comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables se desarrolló de acuerdo a:

1. *El modelo propuesto a través de su implementación mediante el procedimiento general.* La comparación se basó en los siguientes aspectos:

    - Posibilidad de cumplimiento de las nuevas tendencias en gestión de la formación mediante la implementación del modelo propuesto a través del procedimiento (Martínez Espinosa, 2003) y del enfoque de organización que aprende (Garvin et *al.*, 1998 y Cuesta Santos, 2001). Se ejemplifica como técnica aplicada la que se describe mediante el anexo 17.

    - Nivel de satisfacción experimentada por los clientes internos y por los externos implicados en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación. Ejemplo de técnicas empleadas, ver la descrita en el anexo 18.

    - Eficacia del modelo propuesto mediante su cumplimiento a través del procedimiento general y sus procedimientos específicos (Torre Prados, 2000). Ejemplo, la técnica reseñada mediante el anexo 19.

2. *Impacto de la formación.* La evaluación del impacto de la formación se desarrolló sobre la base de la comparación de *algunos indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad* (Pineda Herrero, 2000; Marrero Fornaris, 2002 y Garrote González, 2003). Ejemplo de técnica, ver la descrita en anexo 20.

3. *Cambio (impacto) logrado con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa sujeto de estudio.* El desarrollo de este aspecto se llevó a cabo *a través de la auto-evaluación y co-evaluación.*

- *Autoevaluación*: Constituye básicamente la evaluación que se desarrolla por los mismos miembros de la empresa sujeto de estudio como mecanismo de retroalimentación del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación como un todo y un proceso de autoaprendizaje colectivo e individual.

- *Coevaluación:* Debe reflejar una armonía entre la autoevaluación y la evaluación realizada por los investigadores y/o consultores externos, cuando el proceso es desarrollado por estos. Cuando el proceso es llevado a cabo por los mismos miembros de la empresa, el equipo co-facilitador y el facilitador quienes forman el equipo facilitador deben realizar la función de “consultores o consultores externos”. En esta investigación se aplicó, como ejemplo, la técnica que se reseña mediante el anexo 21.

Sobre la base de los aspectos desarrollados en el presente capítulo, pueden realizarse las consideraciones siguientes:

- En la evolución de los RR-HH, Angola no ha estado al margen de las transformaciones que en este sentido se han desarrollado en el mundo, pero de forma desfasada con respecto a otros países, lo que exige la dinamización de los procesos de gestión en función de la elaboración de modelos y su

implementación mediante procedimientos coherentes con las tendencias actuales, pero en armonía con las particularidades del país, de la economía, de las empresas y sobre todo de telecomunicaciones con énfasis a las estatales, que contribuyan a la satisfacción de las necesidades formativas, desarrollando competencias que favorezcan el desarrollo de empresas competentes en una etapa de paz y democracia, cuyos principales desafíos son la reconstrucción y el desarrollo sostenible de país.

- Investigaciones llevadas a cabo en empresas angolanas, en especial las de telecomunicaciones, con énfasis a las estatales, demuestran insuficiencias en el proceso de gestión de la formación, considerando entre ellas el hecho de que los planes formativos no han estado basados en las reales necesidades de aprendizaje de los afectados, por lo que no responden a la estrategia y objetivos de la empresa; solo se encaminan a satisfacer necesidades formativas de dirigentes y en horizonte temporal a corto plazo; ausencia participación activa y protagónica de los destinatarios finales en el proceso de gestión de la formación; solo responden a competencias del nivel de saber y saber hacer, además de que la formación no obedece a un carácter continuo. Las deficiencias señaladas se evidenciaron también en la insatisfacción manifestada por los clientes externos. En la base de ello descansa en que en el plano metodológico no se encontró en las fuentes de información especializadas revisadas modelos y procedimientos generalizables, en cuanto a su aplicación, en la superación de las insuficiencias de las empresas referidas en el contexto angolano.

- El modelo propuesto para la gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas, es coherente con las concepciones generales, enfoques y tendencias que en el campo de la gestión de la formación existen actualmente y a su vez posee su particularidad al estar orientado a la solución de carencias formativas de todos los niveles de competencias, así como de instrumentos metodológicos para la ejecución de los procesos en las condiciones especificas de Angola, aspecto este que contribuye a la novedad científica del mismo.

- La estructuración del modelo y su implementación mediante el procedimiento general en fases interrelacionadas y éstas a su vez en etapas, con consistencia lógica, flexibilidad y objetividad, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente simple. Esto potencia el carácter práctico con enfoque participativo.

- La fase preliminar, concebida con el objetivo de crear las condiciones para el desarrollo del proceso, posee un alto nivel de influencia en el resultado del proceso de gestión de la formación e inclusive en su aplicación posterior, al garantizarse con su desarrollo el compromiso, de la alta dirección de la empresa y de los trabajadores que posteriormente pueden realizar una función de difusores, así como su disposición a participar como sujetos activos, lo que facilita el cambio organizacional.

- En este sentido, el diagnóstico de necesidades, permite no solo el análisis de la organización con carácter sistémico, tomando el nivel organizativo, de puestos y tareas en función de las competencias que se demandan, sino también, del nivel externo repercutiendo en la visión holística del análisis, soportada en la utilización de un conjunto de técnicas y el análisis integral de los resultados.
- La concepción de una fase para la planificación y organización de la aplicación, permite un desarrollo mas organizado, potencia la participación mediante los equipos co-facilitadores y consolida algunos aspectos de la fase preliminar y facilita la elaboración del programa mediante una herramienta integradora de carácter participativo y viable. De igual forma, la definición de la fase de evaluación y seguimiento garantiza desde su concepción una evaluación integradora y la continuidad en función del mejoramiento continuo de la empresa.
- Se hace la evaluación del modelo mediante su implementación a través del procedimiento general sobre la base del grado de cumplimiento en el mismo de las tendencias actuales en formación; el grado de satisfacción experimentada con la aplicación del mismo por los implicados en el proceso y los directamente afectados del problema bajo estudio; en la eficacia en cuanto a objetivos; el impacto de la formación de los cursos a corto plazos recibidos, y no solo sino que también se propone desarrollar la evaluación del proceso mismo de gestión participativa y estratégica de la formación, mediante la autoevaluación y la coevaluación como un proceso de autoaprendizaje colectivo e individual. Lo anterior resulta novedoso en la concepción e implementación de la formación.

CAPÍTULO III: CONSTATACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO PROPUESTO MEDIANTE EL PROCEDIMIENTO GENERAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES MOVICEL DE LA PROVINCIA DE CABINDA.

3. 1 Generalidades

Con el propósito de constatar la hipótesis formulada en la presente investigación, se llevó a cabo la ejecución práctica del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, esencialmente en la Movicel de la autónoma provincia de Cabinda, facilitando la aplicación, el perfeccionamiento y la validación de los métodos y técnicas que conforman el procedimiento general y sus procedimientos específicos como mecanismo para la operacionalización del modelo propuesto y arribar a los resultados que en este capítulo se exponen.

3. 2 Breve caracterización de la Movicel Telecomunicaciones Lda/Cabinda

La empresa fue creada a finales del año 2003. Se sitúa en el núcleo de la ciudad capital de la provincia de Cabinda, la cual, dada sus particularidades geográficas y connotación político-económica, fue constituida como autónoma. La empresa está distribuida en tres sectores (actualmente divisiones), cuyas unidades organizativas (agencias y tiendas) se extienden por otras zonas debido a la expansión de sus servicios y productos. Por tanto, tanto la Movicel a nivel nacional como a nivel de la provincia mencionada funciona a través de agencias y tiendas con actividades y responsabilidades relativamente diferenciadas. En ella tuvo inicio el desarrollo del proceso en el año 2004, con vistas a propiciar la Proyección Estratégica de la Formación hasta el año 2015.

3. 3 Implementación del modelo propuesto mediante el procedimiento general.

Como se expuso en el capítulo II, desde el enfoque participativo y estratégico, se trabajó con todas las categorías ocupacionales definidas en la empresa (dirigentes; administrativos; técnicos; trabajadores de servicios y obreros). En consecuencia, se exponen los resultados de la aplicación integral en la Movicel/Cabinda para todas sus agencias y tiendas. Por otro lado, se ponen de relieve los resultados del diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de la formación de RR-HH en la otra empresa estatal de telecomunicaciones (Angola Telecom) y en más de cuatro empresas estatales de servicio (la de Industria, Comercio, Turismo y Hotelería y el Banco de Comercio e Industria), cuyo objetivo consistió en una aproximación comparativa del comportamiento del objeto teórico de estudio en diferentes empresas.

3. 3. 1 FASE I: PRELIMINAR

Etapa 1: Aproximación y estudio del cumplimiento de las premisas.

En esta etapa se cumplió con la *aproximación en la empresa,* estableciéndose los oportunos contactos en esta *y el estudio de las premisas* revelaron la gran disposición de los trabajadores en los diferentes niveles, en primer lugar de la alta dirección, al concebir la gestión participativa y estratégica de la formación como

una vía trascendental para determinar mejores alternativas para la satisfacción de las verdaderas necesidades formativas. Resulta necesario destacar que, pese a su inclusión como una de las organizaciones para el diagnóstico de necesidades de formación de los RR-HH según el programa del gobierno provincial de Cabinda, la Movicel/Cabinda, a través de su alta dirección, había solicitado que no solo se diagnosticaran sus necesidades formativas (*Método de la petición directiva expresa*, según Siliceo, A. [1996]), sino que también se llevara a cabo un proceso de búsqueda de alternativas para la satisfacción de las mismas, a través de planes formativos, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa.

La existencia de la petición directiva expresada facilitó la revisión de los documentos internos de la empresa en general y de esta a nivel local en particular. Lo antes destacado constituyó la piedra angular en lo que respecta al *cumplimiento de las premisas*, concluyendo, entre otros, con los siguientes aspectos:

- Establecimiento de compromisos, ante todo, con el equipo de dirección de la empresa respecto al proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de sus RR-HH.
- Socialización del procedimiento y sus particularidades.
- Formación, aprobación y presentación de un grupo de trabajo (equipo co-facilitador).

3. 3. 2 FASE II: PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN.

Fase II. Etapa 1: Definición de variables a considerar en el diagnóstico participativo.

Al aplicar las técnicas de consulta a expertos y dinámicas de grupos, resultaron definidas como algunas variables o factores a incluir en la fase del diagnóstico participativo los que fueron reflejados a través del **cuadro 10** del Capítulo II.

Fase II Etapa No. 2: Propuesta y aprobación del programa de trabajo para el diagnóstico participativo.

Dada la naturaleza participativa de la investigación, la puesta en práctica de esta etapa se basó en una propuesta del autor (*facilitador)* al *equipo co-facilitador* y ambos en consulta a los expertos, se valoraron, en primer lugar, algunos de los factores o variables a ser incluidos en el proceso de diagnóstico participativo (cuadro 11) y considerando como aspectos que permitirían revelar la información relevante para el mismo los que se ponen de relieve mediante el cuadro 12, cuya integración forma el *programa de trabajo para el diagnóstico participativo* y se ejemplifica para el caso de la variable *estrategia empresarial* a través del cuadro 13 (los tres cuadros están ilustrados en la fase II del Capítulo II) .

Etapa No. 3: Comunicación del programa del trabajo.

Como proceso democrático, una vez concluido el diseño del programa de trabajo este fue comunicado de forma íntegra ante todo, al resto de los miembros de la alta dirección, presentándose el plan de acciones generales con el presupuesto estimado en $ 5. 250, así como determinados recursos materiales, técnicos, etc. considerados oportunos para el proceso de gestión de la formación. Sus sugerencias y opiniones favorecieron

la continuación armoniosa del referido proceso. Finalmente, el mismo fue socializado al resto de los miembros de la empresa.

Etapa No. 4: Análisis del presupuesto aprobado por la empresa para la formación de sus RR-HH.

Además del presupuesto nacional asignado a la Movicel/Cabinda, esta, como empresa estatal de esta provincia tiene derecho a una parte del 10% proveniente de los ingresos del petróleo, lo que garantiza los recursos necesarios para la formación de sus RR-HH. De este modo, la alta dirección de la empresa aprobó disponibilizar el estimado presupuesto, garantizando además cubrir cualquier sufragio según eventualidades del proceso y recomendó que se continuara el proceso sobre la base del diagnóstico de las necesidades formativas en armonía con los objetivos estratégicos de la organización, de los RR-HH y puntualizar sobre los objetivos de la formación de estos sin necesidad de fijar una cifra determinada.

Etapa No. 5: Capacitación del equipo co-facilitador.

Se llevó a cabo dicho proceso el cual culminó con la familiarización con el *procedimiento general*, sobre todo, con los principales métodos y técnicas desde el punto de vista de la participación y la promoción de la equidad, así como con el fomento de la cultura de gestión y de investigación participativas.

3. 3. 3 FASE III: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Etapa 1: Búsqueda de la información

Etapa 1. 1: De los factores internos (Diagnóstico interno u organizacional)

Se llevó a cabo esta primera etapa de la fase del diagnóstico, teniendo a las variables definidas ya mencionadas (cuadro 11) y en armonía con el programa de trabajo (ejemplificado para la variable estrategia empresarial) y teniendo en cuenta al *procedimiento específico para el diagnóstico participativo* (fig. 4) el cual, según la variable en análisis y la naturaleza del diagnóstico (interno/organizacional), facilitó la revelación de la información siguiente:

Estrategia de la Movicel Telecomunicaciones Lda/Cabinda

Esta empresa obedece a la misma estrategia que la Movicel Telecomunicaciones Lda a nivel nacional. Por tanto, su visión, misión, áreas de resultados claves y valores compartidos coinciden con ella, mientras que sufrieron una relativa reestructuración, sobre todo de los objetivos específicos y estrategias para la provincia de Cabinda a los cuales corresponden sus criterios de medida. Se subraya que estos necesitaron de una definición clara. Para las finalidades de esta investigación, se destacan:

1) Crear una estructura organizativa que cubra todas las funciones necesarias para el funcionamiento relativamente independiente y adecuado de la Movicel a nivel provincial, hasta el año 2010.
2) Extender la señal móvil a los municipios de Buco-Zau y Belize hasta finales de 2009.

3) Expandir los servicios y venta de productos de la industria de telecomunicaciones en todo el mercado del enclave de Cabinda hasta finales del 2008.

Por su grado de significación, se señalan los principales *Valores Compartidos* por los miembros de la empresa a nivel nacional y a nivel provincial:

Movicel Telecomunicaciones/nivel nacional:	***Movicel Telecomunicaciones/Cabinda:***
Consideración.	***Consideración.***
Honestidad.	***Honestidad.***
Claridad.	***Claridad.***
Innovación.	***Innovación.***
	Solidaridad con las tradiciones de la provincia.
	Respecto por las individualidades.
	Celo en el cumplimiento del deber.
	Responsabilidad y compromiso con la empresa.

Resulta importante señalar que a pesar de las insuficiencias que presentaba la estrategia de la empresa, con la aplicación de entrevistas (una de ellas se ejemplifica mediante el anexo 5), se apreció que solo el director y otros directivos conocen y comparten la estrategia de la organización. Por tanto, esta no es todavía compartida por toda su membresía y mucho menos se planea con la participación de los diferentes actores sociales de la empresa en las distintas categorías ocupacionales. Se revela marcada ignorancia, sobre todo por el personal de agencias y tiendas ya que apenas tiene noción de razón de ser. La mayoría de los entrevistados expresa no conocerla todavía. Por lo general, suponen que simplemente nunca fue de gran interés por parte de la alta dirección o del jefe de staff, ni siguiera de los jefes de secciones en ofrecer toda participación e información necesaria a los colaboradores, sobre todo a los nuevos, sobre la estrategia de la organización. La misión, de manera particular, tampoco se ha interiorizado a todos los niveles.

Clima organizacional

La valoración se realizó sobre la base de la observación y la aplicación de las encuestas valorativas (ejemplo: ver anexo 6), cuyos resultados se muestran obedeciendo a la siguiente lógica:

De los determinantes del clima organizacional incluidos en el proceso de diagnóstico participativo se considera por los trabajadores como *Muy débil* los relacionados con la facilidad para la toma participativa de decisiones (91,3%); las relaciones de poder (85,4%); la descentralización (82,6%); la resolución de conflictos sobre la base de las negociaciones (79,4%); la manifestación positiva del fenómeno de la percepción jefe-subordinado (73,6%) y la estructura más apropiada para el aprendizaje activo del trabajador (69,7%). Se

percibe como *Débil* la comunicación entre jefes y subordinados (87,0%); el estilo de influencia persuasiva por parte de los dirigentes hacia los subordinados (81,8%).

Asimismo los implicados perciben como *Aceptable*, los indicadores vinculados con el desarrollo de estrategias para motivar (83,5%) y los entornos de trabajo variados (79,3%); la buena comunicación entre todos subordinados (71,4%), el alto espíritu de cooperación y ayuda mutua entre subordinados (68,0%) y actividades recreativas colectivas extra laborales (65,9%), mientras que la colectividad solo califica como *Fuerte* la cohesión del grupo de dirección (67,5%).

A juzgar por esos determinantes se puede aseverar que el clima no es participativo y por tanto menos apropiado para el mejor desempeño y competitividad de la empresa. Ellos constituyen expresión de necesidades formativas. Se observa que aquellos factores más negativamente señalados como *Muy débil* están relacionados con los directivos, lo que pone de manifiesto la necesidad de cambio, sobre todo en el modo de pensar, para que la conducción de sus colaboradores directos contribuya al desarrollo organizacional e individual y alcanzar los niveles de empresa competente. Resulta vital considerar que, independientemente de las deficiencias de clima organizacional detectadas, con la realización del presente trabajo comenzó a observarse ya un cada vez mayor sentido de aprendizaje cooperativo y participativo, lo que se impulsó, además por las presiones de competitividad a que actualmente se ve sometida la empresa a nivel local. La comparación del estado inicial y final sobre la base de esta variable (ver anexo 44. 1).

Cultura organizacional

En cuanto a algunos determinantes relacionados con este factor, auxiliándose de la aplicación de la encuesta valorativa (anexo 7), se pudo constatar que entre los *determinantes de la cultura organizativa***,** los encuestados valoran como *Muy débil* los sistemas de sanción compartidos por todos (70,8%) y como *Débil* la ausencia de diferencias tribales y apoyo del lema “A união faz a força” (70,0%), mientras consideran como *Aceptable* los variados sistemas de recompensas (87,5%), el sistema de valores compartidos (84,3%) y el profundo sentido autocrítico colectivo (81,5%). Por otro lado, califican como *Fuerte* el grado con que los trabajadores se identifican con la empresa (83,4%) y el respeto por el principio de sí por la humildad y no por el viejo dicho: “diente por diente y ojo por ojo (79,2%), mientras evalúan como M*uy fuerte* la identificación con las tradiciones culturales de la religión sobre el dirigente (74,0%), el respecto por las normas de convivencia grupal (73,5%), y el respecto de creencias positivas para la paz y buena convivencia colectivas en el trabajo (70,5%). Los criterios reflejados permiten aseverar que la empresa posee indicadores sólidos de una cultura organizacional compartida, que aglutina a sus trabajadores, lo cual es favorable para un desarrollo organizacional como una premisa de una empresa competente, aunque existen indicadores de necesidades formativas que deben ser superados a partir de la gestión de la formación a todos los niveles. La comparación del estado inicial y final sobre la base de esta variable (ver anexo 44. 2).

Liderazgo en la empresa Movicel/Cabinda

Profundizando en la exploración de la cultura organizacional, a través de los *determinantes del liderazgo, con* la observación y aplicación de otras técnicas correspondientes, los trabajadores directos valoran que la capacidad de sus directivos para alinear sus conductas y las de otros trabajadores hacia la visión de la empresa es limitada pues consideran que la mayoría de los directivos posee un estilo de liderazgo de tipo autoritario-imitativo, ya que además de inflexibles, sus aspiraciones van encaminadas a lograr de sus subordinados coincidencia con sus criterios.

Por otra parte, en la empresa se tiene implantada la *Dirección por Objetivos* (DPO) como filosofía de dirección, por lo que se debe convenir los objetivos de trabajo con los subordinados, sin embargo, la mayoría reclama conocer sus objetivos, comúnmente, a la hora de firmar el documento donde los refleja su jefe y en este momento dichos objetivos sufren muy poca variación y en ocasiones, dado el desconocimiento por la mayoría de estos trabajadores de la categoría más importante de la dirección de la empresa en general, *los objetivos*, puede presumirse que son impuestos.

Con respecto de la preparación de los directivos para liderar procesos de cambio, creando una clara visión compartida sobre el futuro dentro de su sector, los colaboradores directos convergen en que estos son portadores de una actitud reactiva y no proactiva; valoran que aunque tratan de asumir el cambio e intentan esmerarse por cumplir los objetivos que conllevan dicho cambio, solo se hace con una visión a corto plazo. Por tanto, se puede afirmar que no son los directivos quienes han demostrado capacidad para motivar a los subordinados sobre la importancia del cambio. Las ideas del cambio están implícitas en las profundas transformaciones que se vienen produciendo en la esfera político social de la República de Angola en general y en particular de la actualmente autónoma provincia de Cabinda donde opera la empresa.

Asimismo, los implicados concuerdan en que sus jefes no brindan autonomía a los trabajadores de sus sectores para lograr mejores decisiones ni delegan autoridad; no se cuenta con un equipo que participe en las decisiones a tomar encaminadas al cumplimiento de los objetivos grupales, aunque determinados trabajadores, de la División de clientes (sobre todo de la agencia Sistec y tienda Maíma), refieren que en ocasiones sí, pero no autoridad; aseveran que no se da cuenta regularmente a los ejecutores directos de la empresa de los resultados obtenidos y efectos no previstos en el cumplimiento de los objetivos de la misma. También relatan que en la organización existe una reunión con período mensual donde los directivos tienen el deber de plantear a sus subordinados la marcha de los indicadores de eficiencia con vista a trabajar por su cumplimiento o sobrecumplimiento según el caso. Sin embargo, aseveran, que estas reuniones no se realizan en un ambiente participativo, por lo que estas no cumplen con sus reales objetivos. Se debe destacar que durante y después de la etapa de *capacitación del equipo co-facilitador* se venía ya percibiendo un cambio escalonado que fue transformando el modo de pensar y de accionar en la empresa, sobre todo en la relación jefe/subordinado.

De igual forma refieren que los directivos de los sectores no motivan lo suficiente para que se logren resultados extraordinarios, ya que los logrados por algún que otro sector son buenos y nunca extraordinarios. Esto se debe a que las tareas se realizan en la mayoría de los casos sin una planeación, ni fundamentación de la importancia que pueda tener el sobrecumplimiento de las mismas, ni existe un buen mecanismo de motivación a los trabajadores que permita superar las expectativas propuestas por la dirección. Señalan, además, que el éxito mayoritario de la empresa a nivel local está dado esencialmente por la demanda del mercado de las telecomunicaciones, sobre todo, móvil, en esta provincia, la única incomunicada terrenalmente con las demás regiones de Angola.

Se puede resumir que los mecanismos que se utilizan para lograr la motivación de los trabajadores son todavía insuficientes y no responden a las principales necesidades de estos. Aunque se expresa apertura al cambio por parte de algunos directivos, no se maneja adecuadamente al mismo desde el punto de vista organizacional, ya que no se da la necesaria participación a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, lo que trae como consecuencia desmotivación y, por supuesto, bajo desempeño y competitividad. Potencialmente, se observa falta de preparación de los dirigentes, entre otras, en técnicas de dirección, lo que trae consigo como consecuencia que los métodos y estilos no hayan evolucionado lo suficiente. Predomina la operatividad, baja perspectiva estratégica, y la DPO no funciona como filosofía de dirección en esta empresa.

Estilo de liderazgo del director de la Movicel/Cabinda

Paralelamente, con el intento de percibir *el estilo de liderazgo del director* de la empresa, sobre la base de las charlas informales, la observación y la aplicación de las técnicas adecuadas, los puntos de vista convergen en que el director está conduciendo en los últimos tiempos a la empresa a una etapa de innegable perspectiva de desarrollo. Consideran que este viene adoptando un estilo de liderazgo más bien participativo (si se compara con el estilo que caracteriza al directivo angolano en general, sobre todo antes del período de verdadera paz).

Asimismo, razonan que el líder en cuestión no ha tenido el necesario apoyo de su equipo directivo que contribuya a un mayor desarrollo de la empresa. Valoran que las limitaciones comunicativas han estado sustentadas sobre todo por el estilo autoritario de liderazgo y de influencia de dichos directivos. Uno de los aspectos relevantes del líder en análisis descansa en el hecho de haber resultado el segundo lugar del *Premio Ngonje/ 2004* (Gala de selección y premiación de los mejores directores en las diferentes esferas de la vida sociocultural y político-económica que tiene lugar en la provincia de Cabinda), lo que viene contribuyendo en la distinción de su capacidad de liderazgo y en la credibilidad por los subordinados, resultando en un aspecto motivador para estos en su mejor desempeño y competitividad de la empresa.

Perfil interior de la personalidad del director de la Movicel/Cabinda

Paralelamente, no es menos cierto que determinadas características de personalidad del líder pueden resultar un punto de referencia para el cambio organizacional y en el logro de una organización que aprende, de ahí

que, a los efectos de la presente investigación se consideró la importancia vital conocer *el perfil interior de la personalidad del director* de la empresa. A través de su autovaloración y las valoraciones de los demás miembros del equipo de dirección semi-ampliado, la encuesta y los resultados de la misma aparecen en el anexo 8. En sus valoraciones se observan puntos convergentes y algunos divergentes. Las opiniones ponen de manifiesto el grado de correspondencia entre las características de personalidad del líder en cuestión y determinadas exigencias, sobre todo humanas, del puesto que este ocupa, pudiéndose incluso observar que el mismo es valorado positivamente por encima de su autovaloración (repárese esencialmente en: deseo de aprender; clareza y espíritu de trabajo en equipo), siendo estas algunas de las competencias deseadas según la Matriz de perfil de competencias de colaboradores directivos de la empresa Movicel a nivel nacional.

Actitud del director de la Movicel/Cabinda frente al cambio

Consecuentemente, se intentó armonizar los últimos dos aspectos sobre el líder en cuestión ya que en todo el proceso de cambio, resulta vital, tener una visión de la actitud del líder máximo de la organización ante dicho proceso, siendo una de las premisas básicas para desarrollar el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH que por él mismo había sido consentido. Con dicho propósito, la aplicación de de los métodos y técnicas adecuadas, permitió conocer que este directivo conceptúa con modestia su capacidad para liderar ante el cambio, argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar, puede y expone abiertamente que dicho proceso figura entre sus máximas prioridades profesionales y esto lo lleva a la práctica a través de la solicitud por él realizada de llevar a cabo el enfoque de gestión que caracteriza y se expresa a través de la presente tesis doctoral (*gestión participativa y estratégica*).

El referido líder defiende la proximidad de todos los actores sociales a la misión de la empresa y la toma participativa de decisiones. Está lúcido de que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas debe empezar por él mismo, de que la gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa constituye un proceso de cambio y para el cambio, siendo la materia prima para satisfacer sus necesidades formativas, mejorar desempeño y aspirar a una empresa competente. Expresa estar dispuesto a galardonar a quienes faciliten dicho proceso y sancionar a quienes pretenden obstaculizar su curso armónico.

Asimismo, se manifiesta concluyentemente orgulloso por el estado actual en que se desarrolla el proceso en curso, sin embargo, expresa que no se siente muy bien apoyado por algunos de sus superiores jerárquicos (desde la Movicel/Central), pero que dada la ya asegurada condición de provincia autónoma donde opera la empresa, asegura la disposición de comprometer los recursos que sean necesarios para que el proceso de cambio por él propuesto sea una contribución al crecimiento y competitividad cada vez mayor de la Movicel tanto a nivel local como nacional y del empresariado angolano en general.

Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH).

Tal como se hizo referencia en el capítulo II de la presente investigación, el diagnóstico del SGRH pretende conocer algunos aspectos del sistema, lo que permite apreciar ciertos problemas de índole organizativo y en qué medida el SGRH se ha proyectado hacia la actividad formativa. De este modo, en la búsqueda de tal información se partió de caracterizar la fuerza laboral de la Movicel/Cabinda.

Características de la fuerza laboral de la Movicel/Cabinda

Para apreciar los diferentes factores incluidos en la caracterización de la fuerza laboral de la empresa en el periodo 2004/07 (ver anexo 22). El análisis resumido permite destacar que esta estaba compuesta por 209 trabajadores, distribuidos en seis unidades organizativas (agencias y tiendas). El estudio de la estructura por categorías ocupacionales puso al descubierto el predominio de trabajadores de las categorías de servicios, siendo el mayor por ciento del total de la referida plantilla, del cual se distinguió que la mayoría de sus miembros trabajaban en actividades directas de atención al cliente, ratificando la necesidad de gestionar la formación a todas las categorías ocupacionales.

La comparación de la estructura de la plantilla por nivel escolar refleja la distribución del personal a través del estado actual de la formación. Por tanto, apenas el 2,8% posee el nivel universitario, o sea, que de los 94 puestos correspondientes a personal con formación superior, según la *Matriz de Funciones de la Movicel* a nivel nacional, solo en el 6,3% se cumplían los requisitos para ocuparlos en las condiciones de la Movicel/Cabinda. Aquí se evidenció un bajo nivel escolar, por lo que era incuestionable diseñar planes formativos en todos y a todos los niveles, máxime de formación superior si se parte de considerar la escolaridad exigida para la ocupación actual de puestos en la organización bajo estudio. El análisis de la distribución por edades puso de manifiesto que la mayoría tenía edades entre los 18 y los 45 años; lo que demostró existencia de una fuerza de trabajo joven. La gran ventaja de esta distribución descansa en aprovechar las potencialidades de la joven plantilla a través de una gestión efectiva de su formación, lo cual solo se lograría con su participación activa en dicho proceso y con visión estratégica.

Estrategia de RR-HH trazada por la empresa.

Con la revisión de los documentos internos, las charlas informales y la aplicación de la entrevista que se refiere en el anexo 9, se observa que su estrategia consiste en la misma trazada a nivel nacional. Entre sus objetivos, a los fines de esta investigación, se destaca:

- Transformar al SGRH de la Movicel/Cabinda, ubicándola en el primer plano de la gerencia de la empresa a partir de la utilización de un sistema que permita dar respuesta a los cambios, basado en las tendencias actuales y los estudios de necesidades de formación, motivación y aspiraciones de desarrollo, priorizando la formación continua de los colaboradores".

El *objetivo estratégico* consideró diez objetivos específicos de los que solo se hará mención a algunos que resultan de mayor interés a los fines del presente trabajo, una vez realizadas algunas revisiones y correcciones de los mismos:

1) Exaltar el papel del SGRH creando un procedimiento que ofrezca respuesta a exigencias actuales.
2) Adoptar un sistema de reclutamiento y selección más adecuado para el ingreso de colaboradores.
3) Ajustar el sistema de evaluación del desempeño, logrando que se interiorice su valor, aplicación y control, enlazándolo con un continuo proceso de gestión de formación de todos los colaboradores.
4) Lograr que más del 80% de los colaboradores cumpla los requisitos para el cargo a través de un efectivo modelo de gestión de la formación, basado en las reales necesidades formativas.
5) Evaluar, motivar y recompensar al colaborador, mediante la implementación de un sistema de gestión, con base en el desempeño y las competencias demostradas.

Se puede admitir que el SGRH se situó en el centro de la actividad de la empresa. No caben dudas que de un modo u otro, con la llegada de la paz definitiva se comienza a percibir al trabajador como un factor importante ante los cambios y los desafíos de la reconstrucción y desarrollo sostenible de Angola, sobre todo de la provincia de Cabinda, pero todavía lejos de considerar a su formación como una inversión. Se puede percibir a través de los objetivos específicos el interés primordial por la formación de los RR-HH de la empresa Movicel a nivel central, sin embargo, en la práctica a nivel local, solo se pasa a hacer realidad a partir de los momentos de la puesta en práctica el enfoque desarrollado en la presente tesis doctoral, estimulado por el máximo representante de la empresa y favorecido por el clima actual de la provincia.

Fuentes de reclutamiento

Entendidas como el origen de alistamiento de la fuerza de trabajo potencial que se contrata o se selecciona para la ocupación de los puestos de trabajo en la organización (Ibarra, 2005), con la aplicación de las entrevistas y otras técnicas, se revelan los resultados a continuación:

- *De directivos*: Las propuestas de reclutamiento de directivos para la empresa a nivel provincial provienen del gobierno, o sea, del MPLA Partido del Trabajo, lo cual se demuestra en las entrevistas, expresando que no se evalúan sus potencialidades para la ocupación del puesto, a pesar de que en los últimos meses se vive una nueva dinámica de reclutamiento. Algunos provenían de la reserva de cuadros del Partido de la empresa Angola Telecom ya que la Movicel es una subsidiaria de esa.
- *De los trabajadores directos:* Aunque está orientado de que deben de proceder de las diferentes instituciones formadoras, en la práctica no sucede así.

Sistemas de Selección

Entendido como el proceso de elección de los nuevos colaboradores de la empresa en aras de ejercer las funciones según la correspondencia de sus capacidades y las exigencias de los puestos de trabajo (Movicel, 2004) al aplicar las técnicas correspondientes, los resultados se dan a continuación:

- *De directivos*: Se rigen por el Decreto Ejecutivo No. 5/91 que regula la política de cuadros del MPLA y que establece que los directivos deben provenir esencialmente de la reserva, fundamentándose en las cualidades, méritos individuales y experiencia en funciones de dirección. Se confirmó, por tanto, que el procedimiento de ingreso a la empresa no es el más adecuado, ya que no se basa en el grado de correspondencia entre las exigencias del puesto y las competencias del ocupante.
- *De trabajadores:* En cuanto a la selección de los nuevos colaboradores cabe señalar que no existen requisitos especiales. La selección debería de regirse por la Ley No. 18-B/92 (artículo 14 de la Sección III sobre Oferta de empleo). No se aplica lo que está establecido en la legislación del país al respecto de la política de empleo. Se solicita el personal a través de la Dirección Provincial del Ministerio del Trabajo, pero, además de ser lento, predomina el amiguismo, lo cual limita el cumplimiento de los propósitos de la empresa, pues, los seleccionados no son siempre los más conveniente e idóneos para sus fines.

Factores motivacionales y aspectos laborales

Además de otros métodos, la aplicación de la entrevista de profundidad a los colaboradores directos, permitió concluir que la plantilla laboral de la empresa no está en correspondencia con la actual demanda del mercado. Ello se refleja en trabajadores terminando después del horario normal, lo que se traduce, entre otros factores, en estrés laboral, el cual es pronunciado por la mayoría afectada. Esa dificultad converge con la opinión de la totalidad de los clientes externos entrevistados, quienes se quejan de existir excesiva acumulación de usuarios en todas las unidades organizativas, máxime en la Movicel/Agencia Sede.

De los *factores de desmotivación* que influyen negativamente en su desempeño y competitividad, fueron señalados: la ausencia de una política de formación y de un modelo y su correspondiente procedimiento de ejecución que permita la atención de sus necesidades formativas; falta de participación activa en las decisiones de la vida organizacional; salario correspondiente a un técnico medio cuando se realiza tareas de un técnico superior; deficientes relaciones interpersonales, básicamente de naturaleza dirigente/subordinado.

De los *factores de motivación* que influyen positivamente se destacaron: experimentar la satisfacción de dar su contribución en la reconstrucción y desarrollo del país; poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje formal en una práctica laboral; esperanza por los beneficios de la aplicación de la nueva política de formación de RR-HH; existencia de un líder con apertura al cambio, sobre todo por la formación de todos los colaboradores; salario base cada vez más creciente; derecho a crédito bancario y de un telemóvil con saldo de hasta 20. 000 Kwanzas (250 USD) mensuales.

Finalmente, en cuanto a lo que la empresa esperaba de ellos, se destacaron, entre otros: ser cada día mejores en sus puestos; brindar un servicio de calidad y profesionalismo a sus clientes; dar una contribución cada vez mayor y mejor para mantener el prestigio de la empresa en aras de continuar siendo líder del mercado de las telecomunicaciones angolanas. De lo que esperan de la empresa, manifestaron necesidad de recibir lo socialmente esperado, sobre todo la realización profesional y personal, incluyendo su formación continua. Ello demuestra consciencia sobre su contrato psicológico con la empresa y sobre todo de los nuevos beneficios relacionados con la posibilidad de la autonomía de la provincia.

Sistema de evaluación del desempeño

A través de la revisión de documentos internos, la dinámica con todos los trabajadores a través de sectores y la aplicación del método idóneo, se percibió que en cuanto a los *directivos*, con una frecuencia anual, se parte del estado de cumplimiento de los señalamientos y sugerencias del período anterior, luego se analiza el cumplimiento de los objetivos de trabajo y finalmente se evalúa el mismo. Como resultado de todo lo anterior, se hacen los pronósticos y recomendaciones, mediante los cuales se obtienen cualquiera de las cinco categorías de evaluación que se muestran a continuación:

- *Actuación de nivel Excepcional*: Cuando se ultrapasa largamente lo que es legítimo esperar (realización de los objetivos superior a 120%).
- *Actuación Superior:* Representa un punto intermedio entre la Buena y la Excepcional (realización global de los objetivos entre 110 y 119%).
- *Actuación Buena:* actuación a nivel de las exigencias del cargo (realización global de los objetivos entre 96% y 109%).
- *Actuación a perfeccionar:* Significa que el colaborador no alcanzó una parte significativa de los objetivos fijados (entre 86% y 95%).
- *Actuación Mediocre*: Expresa inadecuación en el cargo (realización de objetivos inferior a 85%).

No obstante a ello, en la evaluación de los directivos no hay total dominio de la DPO y no se aplica el sustento de la misma, mientras que para *colaboradores directos*, también se evalúa con frecuencia anual (solamente se aplica al personal técnico. De de acuerdo con los implicados, no se logra discutir o negociar objetivos y tareas entre jefes y técnicos. Aseveran, además, que en esa evaluación no se analizan sus necesidades formativas, lo que indica que aún cuando la Movicel a nivel nacional dispone de un modelo de evaluación, a juzgar por la realidad a nivel de Cabinda, los directivos todavía no habían acatado la importancia de esta inclusión. El análisis del sistema de evaluación de desempeño practicado puso de manifiesto el grado de incoherencia entre exigencias para una buena calificación y las condiciones existentes para el cumplimiento de dichas exigencias. Sobre ello, se asumió equilibrar dicho sistema mediante un

sistemático proceso de gestión de la formación de todos los colaboradores y que dicha evaluación abarque a todas las categorías ocupacionales, considerando sus reales necesidades de aprendizaje.

En tal dirección y considerando que la empresa bajo estudio la evaluación del desempeño solo se desarrolla en las categorías de directivos y técnicos, siendo, sin embargo, una de las vías a través de la cual se puede apreciar el nivel de desempeño tanto organizacional como individual, con el propósito de obtener una noción sobre en qué nivel del mismo se situaba en la Movicel/Cabinda se llevó a cabo dicho proceso mediante la técnica descrita mediante el anexo 9 (*Evaluación del desempeño*) y cuyos resultados permiten afirmar que tanto directivos como ejecutores directos responden de forma general a las valoraciones de *Mal* y *Regular* y solo en aquellas actividades que no requieren de conocimientos científicos especializados responden con *Bien* y *Excelente*. Obsérvese, por ejemplo, *en organización y limpieza del puesto de trabajo, cuidado de los medios de trabajo*, lo cual se puede traducir que el nivel de desempeño organizacional no es bueno. La comparación de datos (antes y después del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH pueden verse mediante el anexo 44. 3).

Diagnóstico de la formación

Con la finalidad de detectar los problemas actuales y su previsión en el plazo previsto, se desarrolló el diagnóstico de la formación, que se inició con la revisión de la estrategia del proceso en estudio.

Estrategia de formación de la Movicel/Cabinda

Una vez revisados los documentos internos y aplicada la encuesta, contenida en el anexo 10, se puede señalar que la empresa a nivel provincial tampoco contaba con una estrategia de formación, por lo no se dio respuesta a las preguntas guías de la misma pero, dada la dinámica que caracterizó el proceso desarrollado en esta investigación, fue aceptada la propuesta de elaborar la misma. Con base a ello, se tomaron en cuenta aspectos referidos en la estrategia de la empresa, así como la estrategia de GRH enmarcada en la misma, que de acuerdo con la finalidad del presente trabajo, solo se hará mención a los siguientes:

Objetivo estratégico:

- Conseguir una continua gestión de la formación con implicación de todos los colaboradores, que les facilite alcanzar el grado de cualificación necesaria que contribuya en su mejor desempeño, contando con las competencias que los puestos, la empresa local y la matriz, la sociedad angolana en general y demás, requieran de ellos, y considere las necesidades de sus clientes externos.

Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades en competencias idiomáticas, básicamente en *Lenguas francesa* e *inglesa* y las Lenguas Maternas *Ibinda* y *Lingala*, en especial de los colaboradores del Call Center,

Relaciones Públicas y personal de venta de agencias y tiendas, así como sus prioridades a través de un diagnóstico que abarque a los clientes externos hasta el 2009.

- Progresar las capacidades de todos los colaboradores directos actuales en formación de nivel medio con vista a lograr su mejor desempeño y elevar la calidad de los servicios hasta 2010.
- Formar a colaboradores directos y directivos de nivel medio en carreras universitarias, sobre todo que cubran los nuevos puestos propuestos, hasta el año 2013.
- Formar a todos los colaboradores directivos y administrativos en las modernas herramientas de gestión y dirección, para un mejor desempeño en sus áreas de jurisdicción hasta el año 2013.
- Formar a más de 80% de sus colaboradores, en función de la estrategia organizacional y de RR-HH, hasta el año 2015 e ir ajustándose a los cambios y nuevas necesidades.

La dirección semi-ampliada, de acuerdo con la sección de RR-HH y el grupo propuesto para integrar la sección de atención a la formación de la empresa, se convierten en los más altos responsables por el cumplimiento a estos objetivos con la inclusión de los demás actores sociales de la organización.

Finalmente, el cumplimiento tanto de los objetivos estratégicos de la empresa, de la GRH, como de la formación crea el antecedente y confirma la necesidad de un modelo y su *procedimiento general* de implementación para la gestión participativa de la formación de los RR-HH de la empresa, que se puede traducir en una de las acciones concretas que dan respuesta de los objetivos propuestos en esta tesis.

Comparación del estado actual de la gestión de la formación de RR-HH en algunas empresas de Cabinda.

A los fines del diagnóstico de este proceso, se concibió necesario incluir algunas empresas estatales contempladas en el “Programa Indicativo del Gobierno Para la Valorización de la Mano de Obra Nacional/2005”, con la finalidad de permitir una valoración de cómo se comporta el proceso de gestión de la formación de RR-HH en las condiciones actuales de la empresa Movicel/Cabinda y su posibilidad de extender la implementación del modelo a través del procedimiento general en la otra empresa estatal de telecomunicaciones (la Angola Telecom) y otras de servicios (mencionadas en el epígrafe No. 3.3 del presente capítulo). Al aplicar la encuesta descrita mediante anexo 11, se constataron los resultados que se presentan a través del anexo 23 y que se analizan a continuación:

De un total de seis empresas (553 trabajadores en total) incluyendo los de la Movicel/Cabinda (todas las agencias y tiendas), los valores alcanzados una vez aplicado el estadístico Alfa de Cronbach resultaron todos por encima de 0,90, lo que indica un nivel de coherencia muy satisfactorio en las respuestas de los individuos. Los resultados indican que no se aprecian diferencias significativas en las respuestas de los trabajadores en cada una de las empresas implicadas con relación a la Movicel/Cabinda, lo que indica que el estado real del tema objeto de estudio en las mismas es similar en esas empresas, aunque con mayor o menor acentuación en

unas que en otro ya que en todas las empresas los trabajadores responden a las preguntas expresando mayormente su opinión de *Algunas veces* o *Nunca*.

Al analizar los diferentes indicadores se observa que con respecto al diagnóstico de las necesidades se puede concluir que para la mayoría, se realiza sin la participación de todos los miembros de la empresa. Que no ha habido preocupación por llevar a cabo dicho proceso tanto para formar y/o desarrollar competencias en los niveles del saber y saber hacer como en el de saber ser. Tampoco se buscan alternativas para satisfacer las necesidades formativas en todos los horizontes temporales, del mismo modo la preocupación por satisfacer las necesidades de todas las categorías profesionales no parecen ser una prioridad como aspecto que permita afirmar la existencia de altas perspectivas de formación y ascenso que les brindan esas empresas. Similar situación se presenta con el diagnóstico de las verdaderas necesidades de formación de la empresa antes de que sus miembros participen en algún plan formativo. En estos indicadores, las respuestas de los encuestados fueron en un alto porcentaje negativas (en torno al 75%).

La mayoría encuestada plantea que no participa ni en el diagnóstico de las necesidades de formación ni en los procesos de toma de decisiones relacionadas con la búsqueda de las alternativas para satisfacerlas. Asimismo, revela que no se tiene en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes externos como aspecto cardinal para el desarrollo de una organización que aprende. De igual forma, en lo que respecta a si existe armonía en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, del puesto de trabajo, como individuales, las respuestas dadas por la mayoría indican que casi nunca se percibe de este modo. Todos alrededor del 74%.

En el proceso de gestión de la formación de los RR-HH se pudo constatar que para la mayoría nunca se toma en consideración aspectos trascendentales como la estrategia de la empresa en general, de los RR-HH y de la formación de estos. La situación observada constituye un aspecto reforzador de la necesidad de aplicación del procedimiento general, el cual articula enfoque participativo y visión estratégica. Tampoco se consideraban la necesaria vinculación en la atención de las necesidades objetivamente expresadas por la empresa y las subjetivamente sentidas por sus integrantes.

En este sentido es importante señalar que se está analizando todas las empresas de forma conjunta, y se conoce que algunas de ellas tienen un tiempo de existencia y desarrollo más avanzado que otras, por lo que puede suceder que en algunas sea de un modo y en otras de otro. Sin embargo a juzgar por los datos, se confirma la necesidad de una gestión participativa y estratégica de la formación a partir de la elaboración de un modelo y su implementación mediante un procedimiento u otros enfoques en formación con la participación de todos.

En el caso de la Movicel/Agencia Sede, los resultados obtenidos indican que la situación real que caracteriza el estado actual del proceso de gestión de la formación de los RR-HH no es favorable, en términos generales.

Obsérvese, por ejemplo que el diagnóstico de las necesidades formativas no se hace nunca con la participación activa de todos los miembros de la empresa, lo que reconoce el 73,2% de los trabajadores.

Se puede aseverar, por tanto, que tanto en la Movicel/Cabinda como en las demás empresas no se cumplen las nuevas tendencias en formación en los procesos de gestión de este vital subsistema del SGRH. Del mismo modo se puede concluir que la empresa está lejos de considerarse como una organización que aprende ya que al aplicar la técnica descrita mediante el anexo 12 la mayoría de los encuestados responde negativamente a los indicadores de la misma.

Impacto de la formación recibida por los trabajadores de la Movicel/Cabinda

En aras de ganar tiempo y espacio, los indicadores del impacto de la formación recibida en términos de eficacia, eficiencia y efectividad antes de la constatación del modelo propuesto mediante su ejecución a través del procedimiento en curso, la encuesta descrita a través del anexo 13 cuyos resultados son reflejados mediante el anexo 45. Estos se analizarán comparativamente con los mismos indicadores después de la implementación del procedimiento. No obstante, se integran los resultados de las recomendaciones y de otras técnicas complementarias expresando los puntos de vistas de los participantes en los planes formativos:

- A los planes de formación no les antecede un estudio de necesidades bien fundamentado, por lo que cuando se ponen en práctica, no siempre han sido de interés de todos los participantes.
- La modalidad presencial es la más adecuada como forma más eficaz de aprendizaje para realizar los cursos de formación y los centros externos los lugares más factibles, unido a la preferencia por el horario nocturno.
- Por parte de las empresas es necesario una mayor planificación y realización de actividades de formación continua, adaptándolas a las necesidades de los trabajadores, así como una información más amplia sobre los itinerarios formativos que ofrecen. La demanda formativa se relaciona con la actividad laboral, aunque coexiste con un gran interés en formación complementaria.
- La disponibilidad de tiempo para compaginar trabajo y formación es su mayor preocupación. La formación se percibe como una herramienta que contribuye a la generación de beneficios con respecto a la actividad laboral y al ambiente de trabajo.
- La motivación principal para realizar cursos de formación es de “adquirir conocimientos” y/o “conseguir una mejor adaptación al puesto de trabajo” y ninguno expresa desear cambiar de empresa.
- Los principales cursos que se consideran necesarios están asociados a las ramas de trabajo en equipo, de comunicación empresarial e interpersonal, técnicas de dirección, habilidades en el uso de la nuevas tecnologías de la información y la comunicación, dominio de la cultura cabindense, sobre todo, de las lenguas maternas Fiote y Lingala, además de los idiomas Francés e Inglés y por otra parte se necesitan

cursos de formación superior, considerándose la Ingeniería Eléctrica, Economía, Gestión Empresarial, Derecho, Contabilidad y Finanzas y sobre todo de Ingeniería de Telecomunicaciones e Informática (las que más se relacionan con el perfil de la empresa).

El análisis integrado de los resultados obtenidos de estos métodos permitió ratificar la necesidad de desarrollar el proceso de gestión de la formación a todos los niveles, ya que por un lado, como se vislumbra en los hallazgos, a pesar de que los planes formativos han beneficiado solo a directivos, los mismos han adolecido de una base de diagnóstico de las verdaderas necesidades de aprendizaje. Entre otras nuevas tendencias en formación ausentes en los mismos, se señala que no han obedecido a un carácter estratégico, lo que pone al descubierto la correspondencia de resultados en cuanto a insuficiencias en la gestión de dicho proceso, en las disímiles empresas seleccionadas.

Diagnóstico de las necesidades de formación

Para el diagnóstico de las necesidades de formación se partió de:

1. A*nálisis del perfil de competencias deseado.* En tal sentido, se consideró, en primer lugar, que la Movicel a nivel nacional solo tenía diseñado el perfil para colaboradores directivos. Reflexionando en que los colaboradores directos de la empresa a nivel local eran los más afectados en formación, se estimó necesario crear los perfiles de competencias correspondientes. Asimismo, en diálogo con el equipo de expertos se consideró oportuno que la determinación de los mismos se basara en lo que directivos y subordinados de la empresa consideraban como *requisitos de un colaborador competente, de un directivo competente (*además del perfil propuesto por la Movicel a nivel nacional) y sobre *empresa competente* y compararlos posteriormente con el grado de correspondencia de estos con los actuales perfiles. De este modo, dichos perfiles fueron determinados con el desarrollo del procedimiento que se describe a través del Anexo 14 del cual en el *tercer paso* de la *etapa No. II*, según cada perfil a determinar, se realiza similar proceso y se obtienen como matrices de perfiles de competencias (ver Anexo 24).

2. *Análisis del perfil de competencias actual.* En esta dirección, el análisis del perfil de competencias actual se basó en los tres aspectos incluidos en el plan de trabajo de la fase III de esta tesis sobre análisis del perfil de competencias actual, o sea*:*

2. I: Determinación de las debilidades y fortalezas de la empresa. De este modo, con la aplicación de las técnicas descritas mediante el anexo 15, se obtiene una matriz de debilidades y fortalezas la cual se pone de relieve a través del anexo 25.

2. II: Comparación del perfil de competencias actual con el deseado. En este sentido el análisis del perfil de competencias actual obedeció, a dos pasos:

2. II. Paso 1: Análisis del perfil actual de colaboradores directos, directivos y empresa competente.

Una vez establecida la Matriz de competencias relacionadas con el colaborador competente (Ver anexo 24) se procedió con el análisis del perfil de competencia actual. Así, apoyándose en el método descrito a través del anexo 14, se realizó un análisis computacional y se reveló la siguiente información:

- *Subordinados:* La mayoría reconoce no reunir dichos requisitos y pretende hacerlo, aseverando como vía para satisfacer sus necesidades formativas la garantía de planes formativos sistemáticos. Sobre en qué medida la dirección de la empresa a nivel provincial ha contribuido a la formación de un colaborador directo competente, estos afirman que ese proceso no ha sido concebido así, pese a la influencia de la situación político-militar que de un modo u otro obstaculizaba la atención de este tema.

- *Directivos:* La mayoría afirma no poseer en suficiente medida dichas características. Por otro lado, reconocen que las tradiciones culturales angolanas y de la región sobre el dirigente ha sido el aspecto que más ha influido en las relaciones jefe-subordinado. El reconocimiento de este aspecto por parte de los directivos se confirma con la aplicación de otros métodos como la encuesta para la valoración del clima organizacional, específicamente en lo que se refería a la *manifestación positiva del fenómeno de la percepción jefe-subordinado* valorada como *muy débil* (83,6%) y la encuesta sobre la cultura organizacional, en donde se señalaba, por ejemplo, como *muy fuerte* la *identificación con las tradiciones culturales de la región sobre el dirigente* (74,0%). Indagando sobre en qué medida la empresa en general ha contribuido a la formación de colaboradores directivos competentes, la mayoría reconoce que han existido tales oportunidades, aunque algunos alegan la inexistencia anterior de una política de formación y sobre todo de un procedimiento adecuado que permitiera un diagnóstico fiel de las necesidades de aprendizaje.

- *Empresa competente:* Colaboradores directos y directivos coinciden en que la empresa, a pesar de ser relativamente la que menos insuficiencias presenta, dista todavía de considerar como una empresa competente.

La comparación de los estados inicial y final sobre la base de las variables referidas (colaborador directo competente, colaborador directivo competente y empresa competente) se ponen de relieve a través del anexo 44. 6.

Como vías para satisfacer las necesidades formativas que contribuyan a la mayor competitividad de la empresa y sus integrantes, destacan que debe consistir en una gestión de formación periódica, que abarque a todos los miembros, de acuerdo con un diagnóstico de las reales necesidades de formación de la empresa y de cada trabajador sin descartar además las necesidades de los clientes externos. Corroboran, también, la importancia impostergable de su superación a medida que nuevas necesidades formativas vayan surgiendo con el transcurso de los cambios que se producen a tono de las nuevas exigencias de competitividad, máxime por la pretensión generalizada de autonomizar a la empresa a nivel provincial.

El análisis de las respuestas dadas por ambas partes permite observar que tanto jefes como subordinados reconocen su situación actual sobre el tema objeto de estudio, están conscientes de sus necesidades y la vía para satisfacerlas, lo que demanda gestionar la formación a todos y en todos los niveles.

2. II. Paso 2*:* Análisis del perfil actual de colaboradores directivos, según la Movicel a nivel nacional.

Partiendo de la *"Matriz de perfil de competencias para colaboradores directivos de la Movicel"* (anexo 26), de acuerdo a cargos incluidos, y con el fin de valorar el dominio que los implicados tenían sobre dicho perfil y el grado de afinidad que el mismo guardaba con los requisitos del cargo que ocupan, así como con sus características actuales (directivos), tomando en cuenta el procedimiento desarrollado a través del anexo 14, el análisis de los resultados que derivan de ello, asociada a las observaciones participantes, permitió hacer las valoraciones siguientes:

- *De los directivos:* sus respuestas permitieron afirmar que en general había dominio teórico del perfil de competencias en análisis. Sin embargo, en la práctica, admitía la colectividad, todavía no se cumplía lo suficiente en la mayoría del equipo de dirección ya que no ha tenido lugar en la especificidad de la Movicel/Cabinda, procesos de formación en cada área que corresponde cada grupo de competencias.

De modo general reconocen el grado de simetría de dicho perfil y los requisitos de sus puestos, pero solo en proporción reducida, pues aseveraba por lo general que este no era convergente con sus características actuales (perfil actual) ya que la mayoría de los directivos responde que en nada se parece o en algo se parece a las competencias que caracterizan el perfil deseado, lo que permitió percibir el grado de consciencia que durante el proceso los involucrados habían generado sobre sus necesidades formativas. Como ejemplo del perfil actual de competencias de los directivos se muestra mediante el anexo 26.1. Resulta vital resaltar cómo de los implicados, aquellos cuyas características actuales en cierta medida se ajustaban al perfil deseado eran los que ostentaban formación superior, aunque en su mayoría solo en los niveles del saber y saber hacer.

Examinando sobre si conformaba uno de sus planes y/o era su deseo reunir dicho perfil, todos los partícipes convergen afirmativamente en hacerlo, reconociendo en ello el papel de la formación continua y consideran, de manera general, como otras características (competencias) que debe reunir cada directivo:

  - Conocimiento del idioma Francés y la Lengua materna regional (Fiote).
  - Dominio de los estatutos de la Asociación Cívica de Cabinda.
  - Conocimiento del entorno cabindense y sus tradiciones culturales.

- *De los subordinados:* Con el propósito de conocer cómo el perfil de competencias en causa se manifestaba en los directivos (según puntos de vista de sus subordinados), se observó un criterio generalizado del desconocimiento de las competencias que conformaban el perfil exhibido, máxime en los niveles del saber y saber hacer, por lo que sus aportes se inclinaron, básicamente, en competencias del nivel de saber ser. De acuerdo con sus valoraciones, aún cuando son apenas relacionadas con el nivel del

saber ser, el perfil presentado distaba mucho de la realidad, con excepción de muy pocos directivos, entre ellos el director de la entidad bajo estudio. Entre otras competencias que consideraban que deberían reunir sus líderes mencionaron, en general:

- Capacidad para delegar poder y autoridad. Receptividad ante las opiniones e iniciativas de los trabajadores de base y dominio de sus debilidades para convertirlos en fortalezas.
- Visitar a los subordinados en caso de necesidad, en lo básico, en estado de insalubridad.
- Saber apoyarse en las tradiciones culturales y rituales cabindenses para lograr mayor cohesión de la empresa.

2. *III. Análisis y descripción de los puestos.* En la generalidad de los puestos estudiados se detectaron necesidades formativas, al no alcanzarse los niveles requeridos de conocimientos, habilidades y actitudes. Así, refiriéndose a los diferentes aspectos relacionados con el análisis y descripción de los puestos que permitieran mejor visión del grado de consciencia que los implicados tenían sobre sus obligaciones en el quehacer laboral, así como otros factores interrelacionados con necesidades de formación de los RR-HH de la empresa. Se aplicó la técnica reseñada a través del anexo 15 *(Entrevista de profundidad a directivos y subordinados por separado)*, las charlas informales y las observaciones. Se pudo concluir los acontecimientos que se resumen a continuación:

Todos afirman no haber sido objetos de alguna evaluación para la ocupación de los puestos. Analizando a las principales funciones de sus puestos de trabajo, la mayor parte de los entrevistados manifiesta conocer teóricamente su razón de ser, tiene consciencia de las funciones de los puestos, sin embargo, reconoce no ejercerlo a plenitud porque carece de los conocimientos y habilidades necesarios. Se observa una consciencia generalizada de que la formación tributa y mejora el desempeño, porque constituye la vía para la ampliación de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes, lo cual ha motivado que muchos de los afectados se matricularan en cursos por cuenta propia para propiciar el desempeño esperado y/o la promoción posible de puesto. Se manifiestan dispuestos a participar en planes formativos diseñados por la empresa y argumentan que ello sirve de respaldo su satisfacción profesional y personal, sobre todo en plano de su desempeño competitivo.

Tomando en cuenta si el entrevistado ha participado en algún programa de formación auspiciado por la empresa se pudo constatar que de su plantilla total solo el 11,0% y apenas directivos han participado en ellos aún cuando estos no han estado fundados en sus reales necesidades formativas. Con excepción de aquellos trabajadores cuya ubicación se corresponde con su nivel escolar, la mayoría reconoció y consideró superiores los conocimientos específicos exigidos para la ocupación de los puestos.

La respuesta a la pregunta relacionada con los aspectos o materias que se consideraban necesarios para su formación con el propósito de satisfacer sus necesidades formativas y elevar su desempeño permitió percibir

que todos refieren materias relacionadas con sus puestos de trabajo lo cual indica no haber divergencia entre necesidades expresadas de la empresa y las sentidas por sus integrantes.

La generalidad de los colaboradores directos entrevistados asevera que no se tiene en cuenta sus necesidades de formación en los procesos de evaluación de desempeño. Agregan, además, que están lúcidos de como este proceso es llevado a cabo a nivel central, lamentando la falta de consideración de este aspecto en las condiciones de los trabajadores de la Movicel/Cabinda. Así, entre los factores que inciden en su bajo desempeño, casi todos señalan a la falta de cobertura, por parte de la empresa, de acciones formativas para elevar su nivel competitivo ya que esto influye en su baja motivación.

Como principales actitudes o características en su comportamiento que consideran deben reunir para ocupar los puestos, se destacan: dedicación al trabajo; exigencia consigo mismos para responder a las exigencias del puesto; disciplina laboral; responsabilidad; amabilidad, sinceridad, sentido humano, espíritu de cooperación, respecto hacia dirigentes y hacia los demás, voluntad de formación, y que a la vez, asumen algunos dichos requisitos, mientras que otros reconocen no adoptarlos.

Explorando sobre qué piensan que sucedería si dejaran de desempeñar correctamente su función, los entrevistados opinan que ello repercutiría en los objetivos del sector, y a su vez en los de la empresa a nivel local y nacional. Se puede ratificar que tanto directivos como trabajadores directos están conscientes de su razón de ser en la empresa, lo que refuerza el motivo de llevar a cabo un proceso de gestión de formación con todos los trabajadores en las diferentes categorías ocupacionales. En cuanto a las principales responsabilidades, los implicados tienen consciencia de sus obligaciones, lamentan no poder rendir más allá de las expectativas y consideran que solo la formación continua garantiza el dominio de las exigencias de sus puestos y contribuye a una mayor competitividad.

Necesidades formativas expresadas de la empresa, de cada sector y sentidas de cada colaborador.

La aplicación de técnicas y entrevistas factibles junto al instrumento descrito a través del anexo 16, permitieron reflejar una vez más las necesidades formativas de la empresa de acuerdo a cómo eran objetivamente expresadas por todos sus miembros en general, por sus directivos en particular y por cada sector, las cuales se ponen de manifiesto, de forma resumida, mediante las matrices reveladas a través del anexo 27.

La apreciación de las referidas matrices corroboran las necesidades formativas expresas a través de otras técnicas y métodos ratificando que los RR-HH, en todas las categorías ocupacionales de la empresa carecían de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el éxito en el mercado en que esta se desenvuelve. Ello demandaba un modelo y el consiguiente procedimiento para su ejecución, que permitiera la participación activa de todos sus actores sociales e individuales, desde una visión estratégica, no solo en el

diagnóstico sino también en la definición de las mejores alternativas para satisfacer dichas necesidades mediante coherentes planes formativos.

Con relación al diagnóstico de las necesidades formativas individuales, realizado con la aplicación de técnicas y entrevistas pertinentes junto al instrumento descrito en el anexo 16, se puede sintetizar que: con excepción de algunos directivos con formación superior, los entrevistados refieren necesidades que se relacionan directamente con las exigencias de su puesto de trabajo. Sobre todo en trabajadores con limitada posibilidad de formación la mayoría reconoce que desempeña su trabajo con muchas o por lo menos algunas dificultades, la mayoría valora que su capacidades profesionales se encuentran por debajo de las exigencias de sus puestos, por falta de la formación necesaria, especialmente los que ocupan puestos correspondientes a técnicos superiores, los que priorizan cursos de formación con el perfil para el puesto. Consideran, en general, nula o baja su perspectiva de formación a través de la empresa ya que la mayoría no ha podido participar de alguna acción formativa auspiciada por esta y los directivos participantes en cursos refieren que estos no se basaban en sus reales necesidades de aprendizaje.

A su vez, los jefes de sectores o secciones reconocen la existencia de limitaciones formativas en sus subordinados, pero sin su apoyo oportuno para superarlas, creen necesaria la formación continua de cada uno de los subordinados en materias vinculadas con exigencias de cada puesto y consideran como principales fortalezas de los mismos el compromiso en el cumplimiento del deber laboral y sobre todo la disposición de formación por parte de cada uno de los trabajadores directos.

Fase III. Etapa 1. 2: Búsqueda de información de los factores externos (diagnóstico externo)

En tal sentido, mediante la observación y la aplicación de herramientas adecuadas, se obtuvieron como indicadores de insatisfacción, de satisfacción y sugerencias de los clientes externos (ver anexo 28). Se puede apreciar que las insatisfacciones experimentadas están relacionadas con las mismas necesidades formativas sentidas por los clientes internos de la empresa en estudio, sobre todo en las categorías de técnicos y de trabajadores directos, cuya actividad está directamente vinculada con atención al público, mientras que las satisfacciones conciernen mayormente a servicios que reciben dichos clientes, pero aprobados y practicados por la empresa a nivel nacional.

En cuanto a algunos de los demás factores del entorno externo depurados en la integración del modelo conceptual que sustenta el procedimiento en la tesis y su inclusión en la fase del diagnóstico y que participan en la dinámica de la empresa en estudio, a partir de la revisión de documentos internos, la observación y la aplicación de entrevistas, se analizó de forma breve, como los mismos se caracterizan en la operatividad de dicha empresa (ver anexo 29). Los resultados obtenidos revelan que cada uno de los factores ejerce una influencia significativa en la dinámica de la organización, sobre todo en estos momentos de cambios profundos. Todo ello confirma desarrollar una gestión de la formación no solo a todos y en todos los niveles

de la organización, sino también que tenga en cuenta a las necesidades y opiniones de sus clientes externos y de como otras variables del entorno externo repercuten en el quehacer cotidiano de la empresa, siendo indicadores de necesidades formativas entendidas como amenazas o en el mejor de los casos oportunidades.

Fase III. Etapa No.2: Procesamiento y análisis integral de la información

En esta etapa se cumplió con el objetivo de *clasificar* y *relacionar* la información buscada y hallada. En la *clasificación* se agruparon todas las informaciones similares, de acuerdo a los aspectos que fueron de interés para el proceso desarrollado en la etapa anterior, por ejemplo: necesidades formativas de diferentes departamentos; aspectos políticos y/o económicos influyentes en la realidad diagnosticada; aspectos internos de la empresa que se vinculan con el desempeño y los aspectos regionales, nacionales y/o internacionales relacionados con las necesidades formativas diagnosticadas.

Así, se encontraron como problemas sobresalientes, entre los *económicos*, especialmente los relacionados con la falta de disponibilidad de presupuesto para cubrir planes de formación a todos los niveles y horizontes temporales, mientras que desde el punto de vista *político* se encontraba como principal antecedente del problema la desatención de forma general de este aspecto por parte del gobierno, alegándose sobre todo la prolongada guerra civil que de un modo u otro había cerrado la visión de un mañana identificado por el desarrollo de la ciencia y la técnica y, por tanto, influyó en percibir la formación como un gasto y no como inversión. Al relacionar la información obtenida y desarrollando el proceso de análisis de la misma se pudo constatar formas de relación coexistentes (ver anexo 30).

En lo que respecta a la especificidad de la nueva tecnología, los productos comercializados y la variedad de servicios prestados por la organización, siendo estos algunos de los factores del entorno interno que influyen en la problemática de la gestión de la formación de sus RR-HH. La expresión de los mismos se describe de forma breve a través del anexo 31. Su análisis permite aseverar que toda esa tecnología de punta, expansión de servicios y diversidad de productos constituyen indicadores de nuevas necesidades de formación, pues ellos suponen disponibilidad de RR-HH con las competencias requeridas para su óptimo empleo en aras de satisfacer las necesidades de información y comunicación de los clientes, esencialmente por la misión que a la Movicel tanto a nivel nacional como local le fue confiada: “Mantener comunicación constante y eficiente con los grandes clientes”.

Fase III. Etapa No. 3: Elaboración de las Matrices de necesidades

La elaboración de las matrices de necesidades de formación se basó en el discernimiento de aquellas que no requieren exactamente de una actividad formativa, pero sí sirven de momentos de análisis a la hora de la toma de decisiones vinculadas con la satisfacción de las mismas. Se incorporaron, por tanto, las diferentes insuficiencias resolubles a través de acciones formativas, las que fueron detectadas con la aplicación de los diferentes métodos y técnicas. Las mismas se clasificaron en organizacionales, funcionales e individuales y

por categorías ocupacionales, así como tomando en cuenta las necesidades de los clientes externos, y se ejemplifican con su integración a través de las matrices que se ofrecen mediante el anexo 32.

Fase III. Etapa No. 4: Socialización de la información

Como mecanismo de retroalimentación entre la información ofrecida y obtenida y el destino de la misma, se produjo la socialización de los resultados del proceso de diagnóstico. En esa orientación, a través de diversas sesiones de socialización se puso de manifiesto, ante todos los actores sociales de la Movicel/Cabinda, las matrices de necesidades formativas, integradas en un solo diagnóstico, tal como aparecen en el anexo 32. El debate propiciado a través de esta etapa permitió avanzar en el proceso, especialmente en el procedimiento que facilitaría la búsqueda de alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas diagnosticadas.

3. 3. 4 FASE IV: ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

Una vez socializada la información, sobre la base del *procedimiento específico de la construcción conjunta de las seis cuestiones* (Fig. No. 5) que aparece en el capítulo II de esta tesis, se desarrolló el proceso de elaboración de los planes formativos como fase crucial de la *toma de decisiones* relacionadas con la *búsqueda o determinación de mejores alternativas* para la satisfacción de las necesidades de formación diagnosticadas.

Desarrollo del procedimiento específico de la CCC6C.

Pasos:

1. Preparatorio: Se organizaron sesiones de trabajo con la participación de la mayor parte posible de los actores sociales de la empresa, incluyendo al *equipo facilitador* y el *grupo de expertos* (externo).

I. En armonía con el procedimiento específico de la CCC6C se procedió con el proceso de elaboración de los planes de formación, haciendo la primera interrogante: ¿*Cuáles son* las necesidades formativas diagnosticadas *y a quienes afectan* directamente?

   - La respuesta a esta interrogante mereció considerar y exhibir a todas las necesidades formativas diagnosticas cuyas matrices fueron puestas de relieve (ejemplificadas en la etapa No. 4, de la fase de diagnóstico participativo, la de *socialización* a través del anexo 32)**.** En este análisis se integraron las necesidades organizacionales, funcionales e individuales, ya que no obstante se originan en niveles diferentes, estas no son excluyentes y siempre se concretan en el individuo.

II. Se formuló la segunda interrogante: ¿Con *qué* contamos para satisfacerlas y *Cuánto* impactan?

   - La respuesta a esa interrogante, significó en primer lugar, la expresión, por parte de la alta dirección, de *con qué recursos*, sobre todo, financieros, se contaba para cubrir las necesidades detectadas. La

   respuesta a ella consistió en que para esta primera fase existía la disponibilidad de ofrecer a 20 trabajadores hasta 10 carreras universitarias, con el pago mensual de $ 250 para cada formando de

acuerdo a las principales dificultades diagnosticadas, en su mayoría, relacionadas con cargos que correspondían a una formación universitaria. Se consideró, además, priorizar algunos cursos medios, básicos y de superación (a corto plazo). La segunda situación de esa interrogante consistía en respaldar la prioridad de dichas necesidades en consonancia con los objetivos estratégicos y disponibilidad financiera de la empresa. En armonía con ello, dado el elevado número de necesidades diagnosticadas, cuya satisfacción alcanzaba los tres horizontes temporales, en este trabajo se ejemplifican aquellas cuya satisfacción descansaba en la formación de nivel superior (largo y mediano plazo). Se desarrollaron los siguientes pasos:

II.1. Se solicitó a que a partir de las necesidades diagnosticadas se creara una Matriz de posibles alternativas para la satisfacción de las mismas. En ese sentido, apoyado por el *equipo facilitador* y los expertos, se les solicitó a los implicados que enlazaran cada necesidad formativa con una posible vía para la satisfacción de la misma. Seguidamente se les solicitó que integraran aquellas necesidades que se podían satisfacer mediante la misma alternativa. En este proceso participativo creativo se obtuvieron las correspondientes Matrices de alternativas formativas, que se ejemplifican mediante el anexo 33. De los enlaces se obtuvieron 25 posibles alternativas para la satisfacción de dichas necesidades (anexo 34).

II. 2. Teniendo en cuenta la naturaleza participativa, democrática del proceso y a través de una adaptación de la técnica Delphi, se sugirió a los implicados que seleccionaran 7 miembros de la empresa como expertos, que ellos consideran capaces, con experiencia y relacionados de una manera u otra con las áreas a que correspondían las alternativas inicialmente determinadas, a los cuales se les pediría participar en la ponderación de dichas alternativas formativas. De esta opinión, después de cierto tiempo de deliberación, los implicados consideraron que lo idóneo consistiría en que los expertos fueran miembros del equipo co-facilitador. Así, como criterio unánime, se hizo necesario que de ellos se eligieran a siete. Con tal propósito, mediante el método del voto directo y secreto, finalmente, se seleccionaron los siete expertos.

II. 2.1. Una vez seleccionados los expertos, en una primera ronda se les pedía a cada uno de ellos a que a través de la hoja en blanco escribieran las alternativas que consideraba prioritarias para la satisfacción de las necesidades formativas diagnosticadas. En esa primera ronda el grupo de expertos priorizó 18 alternativas tal como se pueden apreciar en el anexo 35.

II. 2.2. A través de otra hoja donde se reflejaba la Matriz de alternativas resultante de la primera ronda de elección (Ver anexo 36), se preguntaba de forma individualizada al experto si estaba de acuerdo con las alternativas seleccionadas y se le pedía que señalara con una (N) a aquellas con las que no estaba de acuerdo.

II. 2.2.1. Una vez dado este paso, se recogieron todas las hojas y se calculó el nivel de concordancia a partir de la expresión: Cc= *(1- Vn/Vt)* 100 (1)*. Donde:

Cc= Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn= Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt= Cantidad total de expertos.

La Matriz de alternativas depuradas de la ronda anterior se pone de relieve a través del anexo 37, asociadas con el nivel de concordancia de los expertos. Las alternativas con un valor de *Cc* inferior a 60 % resultaron descartadas por baja concordancia. De este modo, la prioridad conferida a las alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas, aparecen en anexo 38 ordenadas de acuerdo con el Coeficiente de Concordancia.

Resulta capital recordar que de acuerdo con la exposición de la alta dirección de la empresa, se podía priorizar hasta diez carreras universitarias. No obstante, según la ponderación de los expertos, se priorizaron *quince alternativas*. Normalmente habría que ir a otra ronda de ponderación. Sin embargo, considerando a que el enfoque participativo que se defiende y es asumido en el *procedimiento general* y sus *procedimientos específicos* no supone un conjunto de pasos aislados ni eventos estereotipados, sino de apertura a todas las eventualidades del proceso, *un momento de extraordinaria significación a resaltar en esta fase de la toma participativa de decisiones*, lo constituyó el hecho de que la mayoría de los actores sociales de la empresa, teniendo en cuenta las alternativas de satisfacción de las necesidades formativas priorizadas por el grupo de expertos (con ponderación por encima de las expectativas), *solicitaron una deliberación, a solas*, con la alta dirección. De ella se sugirió y se tomó la decisión final de "favorecer la mayor parte posible de los afectados, prefiriendo que el pago de la colegiatura correspondiente a un colaborador fuera dividido entre dos, de modo a incluir el doble de beneficiados, mientras se proyectaría el presupuesto de formación correspondiente al año posterior".

En otras palabras, los implicados simbolizaron el valor del espíritu de unidad de grupo, de una manera u otra impulsado por el enfoque propuesto en el desarrollo del proceso llevado a cabo en la empresa y sintetizado en el presente trabajo, que de modo escalonado fue asumido por ellos y que, refleja el popular lema angolano *"La unión hace la fuerza"*. La alta dirección reconsideró propiciar el financiamiento del 50% de los costos de la formación a todos los que estaban estudiando por cuenta propia, haciendo una excepción de un pago al 75% y al 100% para cubrir aquellas necesidades que estuvieron relacionadas con la creación de nuevos puestos y para los trabajadores que resultaron con mejor desempeño según las auditorias (para técnicos y directivos) y según evaluación colectiva de la empresa (para trabajadores no incluidos en sistema de evaluación del desempeño). Además, incorporó a otros que sus áreas funcionales fueron vinculadas con las necesidades detectadas, lo que permitió que la cifra de beneficiados en esta primera fase se elevara a 46 Colaboradores (en cursos de formación universitaria de pregrado y postgrado).

III. Una vez logrado el consenso en el paso anterior y la Matriz de alternativas resultante del mismo, se daba respuesta a la *cuestión* relacionada con el *cómo* satisfacer dichas necesidades, asumiendo como *modalidad* la de *asistencia presencial*. Quedaba por definir el *para qué de dichas alternativas (objetivos preconizados)*.

Así, en la definición de estos objetivos, entendidos de una forma u otra como las competencias esperadas con la formación a recibir a través de tales alternativas, además del grupo de expertos (angolanos y extranjeros) participantes desde el espacio del desarrollo del trabajo, se consultó, aunque con tiempo después a otro grupo de expertos de nacionalidad cubana, especialmente de la Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas, cuya lista aparece en el anexo 39, como mecanismo de confirmación de la coherencia de las decisiones relacionadas con las alternativas formativas, sobre todo de las competencias esperadas, además de que los miembros del referido grupo de trabajo participaron en otras fases del desarrollo del presente trabajo. Estos expertos manifestaron un alto grado de coincidencia en cuanto a los objetivos de formación y las alternativas ponderadas.

IV. Inmediatamente se cuestionaron los *contenidos necesarios* a ser impartidos que permitieran superar las necesidades formativas. En este paso solo se definieron aquellos contenidos de cuyas alternativas no existe una pre-definición quedando el compromiso de que ellos se hicieran correspondientes con los objetivos formativos de los niveles de formación universitaria de pregrado o maestría, en correspondencia con el plan de estudio de cada alternativa de formación en armonía con las necesidades formativas.

V. Dando secuencia al *procedimiento específico de la CCC6C*, se definieron el *con quién(es)* se desarrollarían y *dónde* se llevaría a cabo cada grupo de acciones o planes formativos. La definición de los mismos dependió de posibilidades reales, acorde a la naturaleza de alternativa formativa y de las relaciones y negociaciones con los correspondientes proveedores de formación. Estos se aprecian en los planes formativos ejemplificados.

VI. Finalmente, respondiendo a la *cuestión* relacionado con la *definición del tiempo estimado necesario* para desarrollar el proceso formativo que permite satisfacer las necesidades de formación, se procedió de acuerdo con las dimensiones temporales de cada alternativa formativa.

3. 3. 5 FASE V: ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN

La puesta en práctica de esta fase estuvo caracterizada por la definición de los espacios específicos (aulas) donde se desarrollarían las acciones formativas (para cursos a corto plazo) y los que todavía se siguen desarrollando (algunos cursos a mediano y los a largo plazos). Se prepararon todo el arsenal didáctico posible, se precisaron las frecuencias, horarios y/o fechas previstas para cada acción formativa, sobre la base

de todos los arreglos posibles para no interrumpir (para el caso de algunos cursos a corto y a mediano plazos) los procesos de prestación del servicio de la empresa.

3. 3. 6 FASE VI: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Por su carácter sistemático, la evaluación se llevó a cabo en el transcurso de todo el proceso a través de una permanente retroalimentación vinculada al cumpliendo o no de los objetivos trazados en cada una de las fases del procedimiento propuesto, lo que fue propiciando la conciliación y corrección de desviaciones. No obstante, concluida la aplicación del mismo, se procedió a su evaluación tomando en cuenta los criterios referenciados en la fase de la evaluación tal como aparece en el Capítulo II.

FASE VI. Etapa 1: Definición de las variables a evaluar.

Tal como se describió en la fase VI del Capítulo II en esta etapa fueron definidas como algunas variables a evaluar:

1. *Modelo propuesto, mediante su operacionalización a través del procedimiento general en cuanto a:*

- Posibilidad de permitir el cumplimiento de las nuevas tendencias en gestión de la formación mediante la operacionalización del modelo a través del procedimiento general y cuyo método para la evaluación de la misma se muestra mediante el anexo 17.
- Nivel de satisfacción experimentada por los clientes internos y externos implicados en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación. Ejemplo de técnicas empleadas, ver la descrita en el anexo 18.
- Eficacia del procedimiento general y sus procedimientos específicos como forma de implementación del modelo y cuyo método para la evaluación de la misma se muestra mediante el anexo 19.

2. *Impacto de la formación de acuerdo a algunos indicadores de eficacia, de eficiencia y de efectividad* y cuyo método para la evaluación de la misma se ejemplifica mediante el anexo 20

3. *Cambio (impacto) logrado con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa sujeto de estudio, a través de la auto-evaluación y co-evaluación* y cuyo método para la evaluación de la misma se muestra mediante el anexo 21.

FASE VI. Etapa 2: Comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables definidas.

Etapa 2. 1: Modelo propuesto, mediante su operacionalización a través del procedimiento general.

En síntesis, el análisis relacionado con esta variable, de los resultados alcanzados permite hacer las siguientes valoraciones: se evaluó el grado de posibilidad de cumplimiento en el modelo, mediante el procedimiento

general, de las tendencias en formación, cuyos resultados se reflejan a través del anexo 40. Los resultados de los encuestados reflejan un alto nivel de posibilidad de que el modelo, mediante su operacionalización a través del procedimiento general facilite el cumplimiento de las nuevas tendencias en formación ya que a las variables que lo identifican estos responden generalmente a las valoraciones de *Muy Alto* y *Alto*. Ello reafirma la importancia capital de elaborar modelos con la participación activa de los destinatarios finales del proceso de su operacionalización, siendo a la vez los mismos quienes se encargan de evaluar el impacto de estos.

Los resultados de la valoración de la satisfacción experimentada por la constatación de la viabilidad del modelo mediante su implementación a través del procedimiento general, se reflejan a través del anexo 41. Igualmente, los implicados en el proceso se expresan con gran satisfacción por el proceso resultante de la gestión de la formación en la empresa sujeto de estudio, cuya participación abarcó no solo a las diferentes categorías ocupacionales de esta, sino también otros actores sociales del quehacer cotidiano, sobre todo empresarial, angolano. Ello se reafirma teniendo en cuenta a las valoraciones que ellos atribuyen a los indicadores de satisfacción experimentada, de las cuales predominan la calificación de *Muy satisfactorio* (más del 70%).

Igualmente, la mayoría de los clientes externos entrevistados en la fase de diagnóstico, al ser interrogados en la fase evaluativo, afirmaron estar percibiendo un clima y comportamiento completamente diferentes al que no hace mucho caracterizaba a la Movicel/Cabinda a través de sus agencias y tiendas. Aseveran recibir un trato más profesionalizado y humanizado y con mayor seguridad para los clientes, lo que motiva a estos a mantenerse y a invertir más sin riesgos. Reconocen la creación de mejores condiciones de confort en las unidades organizativas, aunque sugieren que todo ello puede ser cada vez más perfeccionado.

Asimismo, además de los trabajadores de diferentes unidades organizativas incluidas y expertos para valorar la eficacia del modelo mediante su implementación a través del procedimiento general, se valoró la misma también considerando los criterios de una unidad organizativa específica (Movicel/tienda Maíma), así como personal que también participó en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación en la empresa sujeto de estudio, pero no incluido en los planes de formación en la primera fase del proceso (ver anexo 42 y 43, respectivamente). En tal sentido, la eficacia del mimo es valorada de muy alta por más del 70%. Las respuestas se inclinan fundamentalmente a las calificaciones de Muy Eficaz y Eficaz, lo que demuestra una evolución positiva con relación al cumplimiento de los objetivos del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación. Los resultados obtenidos en estas evaluaciones estimulan la aplicabilidad y extensión del modelo propuesto mediante el procedimiento general en otros sujetos prácticos de estudio, llevando a cabo las adaptaciones pertinentes.

Por su parte, los directivos de la organización bajo estudio consideran que el modelo propuesto satisface los límites socialmente esperados, esencialmente en la embrionaria situación de paz que experimenta el país.

De modo especial, los expertos consideran el modelo y su implementación a través del procedimiento general como una herramienta de valor incontestable en las nuevas condiciones del empresariado angolano y de Cabinda en particular. No se señalan limitaciones, pero recomiendan esencialmente, la sistematicidad de su aplicación y la extensión en otros sectores de la vida empresarial angolana y cabindense. Señalan como interesante el rigor científico del proceso, a pesar del bajo nivel escolar que todavía se registra en la mayor parte de las empresas angolanas en general y en particular la Movicel, debido a la relativa facilidad que caracteriza el modelo y el procedimiento general para su cumplimiento, de acuerdo con los ajustes pertinentes. Todo ello pone de relieve la contribución del *modelo participativo y estratégico* en la solución del problema científico que enmarcó la presente investigación.

FASE VI. Etapa 2. 2: Evaluación del impacto de la formación recibida.

La evaluación del impacto de la formación recibida mediante los planes formativos a corto plazo, en comparación con este antes de desarrollar el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación (ver anexo 44. 5) permitió arribar a las siguientes valoraciones:

Indicadores de eficacia

Las respuestas de los participantes ponen de relieve una elevación del *nivel de satisfacción con la formación recibida; una mayor contribución al desarrollo profesional y autorrealización personal; la utilidad* y *aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo; el grado de adecuación de los objetivos y contenidos formativos a las expectativas y necesidades formativas; la valoración de los medios didácticos utilizados y su adecuación a los objetivos y contenidos* y la *contribución al desempeño y competitividad personales;* ya que en todos los casos pasó de una mayoría respondiendo insatisfactorio (alrededor del 70%) a una mayoría respondiendo muy satisfactorio (alrededor del 70%). Todos estos indicadores señalan la eficacia de la concepción y ejecución de los planes de formación, vinculados al procedimiento aplicado.

Además se observa un notable nivel de satisfacción de los clientes externos ya que a pesar de que antes tampoco existía un libro de quejas y/o sugerencias, que facilitara un análisis de sus quejas y evidenciara en términos porcentuales la disminución de las mismas, la mayoría expresa experimentar un ambiente más competitivo en la empresa sujeto de estudio, recibiendo ahora un trato más profesional y humano, distinguiendo una mayor seguridad de hacer sus inversiones en productos y servicios de esta empresa. Lo anterior es muy satisfactorio y más si se compara con los hechos que caracterizaron esta situación antes de la puesta en práctica el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación y en particular de los planes formativos.

Indicadores de eficiencia

El *nivel de preparación, especialización y comunicación de los formadores y la adecuación de las instalaciones a la formación impartida y condiciones generales* son evaluados en forma muy satisfactoria por la mayoría de los trabajadores en comparación con el período antes de llevar a cabo el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación. Asimismo, el nivel de ejecución del presupuesto, aún cuando el proceso se desarrolla por vez primera, con el modelo propuesto y a través de su implementación mediante el procedimiento este presupuesto se elabora sobre una base objetiva. Se incrementó la proporción de la inversión en formación dentro de los costos totales de la empresa a nivel local para esta primera fase, lo cual tiene inicio en el momento de toma de decisiones relativas a las alternativas formativas.

De los 20 trabajadores previstos (el 9,5% de la plantilla) para formación en carreras universitarias ($250 mensuales cada formando) la alta dirección asumió la cobertura para un 12,4% más de la plantilla en carreras de ese nivel, o sea, un total de 22,0% en condición de cubrir al 50%, 75% y 100%, según el caso, de los costos de colegiatura de los formandos en este nivel ($5.750 mensuales), lo que representa un 13,0% mensual por encima de los gastos de formación previstos para formación continua en el nivel universitario en este primero momento del proceso. Esto simboliza asumir a la formación de los RR-HH como inversión y no como gasto, máxime en las actuales condiciones del país y en particular de la provincia donde opera la organización bajo estudio. Significa aceptar que el talento humano, junto con otros factores de una gestión eficiente, constituirá el factor decisivo para su desarrollo económico sostenible, lo que se traduce en la posibilidad de propuestas y aprobación de presupuestos importantes que cubran siempre las sucesivas y verdaderas necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales. En general se observa un comportamiento favorable de los determinantes de eficiencia.

Indicadores de efectividad

Los encuestados aseveran que el *cumplimiento de las acciones formativas* y del *número de participantes* en los planes así como la *valoración general de las acciones formativas recibidas* mejoró de insatisfactorio para la mayoría de los trabajadores (72,7%) a muy satisfactorio (73,2%). Se incrementa el número de participantes en planes formativos en este horizonte temporal, consiguiéndose que el 34,0% de la plantilla tuviera posibilidad a acciones formativas a corto plazo, fundamentalmente el personal directamente vinculado con la prestación de servicios al cliente, con una participación del 29,1%. El número total logrado supera en un 23,0% el alcanzado antes de llevarse a cabo el proceso reflejado en este trabajo, tiempo en el cual apenas participaron directivos (11,0%). En los planes formativos correspondientes a este horizonte temporal el 100% de sus participantes fue respaldado por la empresa, lo que se traduce en una evaluación de muy satisfactoria y pone de relieve la consecución con efectividad del plan pronosticado.

De modo general, un aspecto a destacar en la *evaluación del impacto de la formación* a través de los determinantes examinados es que antes de la puesta en práctica del modelo mediante el procedimiento general se aprecia predominio de respuestas “Insatisfactorio” y “Medianamente Satisfactorio” y con su aplicación pasó a respuestas “Muy Satisfactorio” y “Satisfactorio”, lo que representa una mejora en la concepción y ejecución de los planes formativos y en las formas, métodos y alternativas para estimular la creación, transmisión y generalización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y perfeccionamiento de actitudes, lográndose adelantos en la perspectiva de la empresa Movicel/Cabinda con respecto a este substancial enfoque de la gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH.

FASE VI. Etapa 2. 3: Evaluación del cambio (impacto) integral del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH, mediante la auto-evaluación y co-evaluación sobre la base de la comparación de los estados inicial y final de las variables.

Tal como se hizo referencia en los capítulos I y II, relacionado con el proceso evaluación mediante la *autovaluación* y *coevaluación* del impacto del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa bajo estudio, a través de la comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables seleccionadas en el proceso de diagnóstico, mediante la técnica propuesta y descrita a través del anexo 21, además de otros métodos aplicados, se consideraron como algunos cambios (impacto) resultantes del referido proceso, los siguientes:

De la organización en general

- Está mejor definida la misión, visión, objetivos estratégicos y criterios de medida. Igualmente se definieron los valores compartidos, quedando mejor definida la estrategia de la empresa a nivel provincial en consonancia con la de la empresa a nivel nacional.
- El clima organizacional experimenta mejores signos comunicativos y organizativos, la cohesión grupal comienza a hacerse perceptible a todos los niveles, ya que, aunque de modo embrionario, se hace cada vez palpable el trabajo en equipo y espíritu de cooperación, comienza a fluir la información de la alta dirección en la base, entre otros (ver anexo 44. 1).
- La cultura de la organización comienzan a darle mayor identidad, personalidad, sentido y destino a la empresa y sus integrantes para la consecución de sus objetivos, el liderazgo se hace más participativo, con marcada implicación de los ejecutores directos en los procesos de toma de decisiones vinculados con la resolución de los problemas de la empresa, sus RR-HH y sus clientes (se puede apreciar algunos determinantes mediante el anexo 44. 2).

- La estructura organizativa de la empresa/nivel local ha sufrido algunos cambios funcionales (los sectores se convirtieron en divisiones y las secciones en departamentos).
- Además del impacto que se expresó sobre todo por la satisfacción experimentada por la formación recibida, implicando la mayor parte posible de los trabajadores y se logró incluir a todas las categorías ocupacionales, este se refleja, entre otros, en el aumento del nivel motivacional de los trabajadores, expresión de mayor sentido de pertenencia a la empresa, aumento del compromiso hacia los objetivos de la empresa, mayor aproximación entre los que toman las decisiones (directivos) y los ejecutores (sobre todo trabajadores directos), mejor comunicación interna caracterizada por mejores relaciones interpersonales, actuación más consciente y volitiva ante las situaciones de compromiso y de cambio de la organización, con expresión de un nivel más aceptable de competitividad. Todo ello se pone de relieve en los resultados que alcanza la empresa y que también se refleja en la satisfacción experimentada y expresada por los clientes externos.

De la dirección

- Mayor sentido de responsabilidad por el encargo social de la empresa, mayor dominio de las principales líneas de productos y servicios e infraestructura productiva.
- Mejores habilidades en la planeación estratégica (sobre todo dominio de su entorno sociopolítico, económico y tecnológico).
- Menor expresión autocrática, mayor sentido autocrítico, capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de los clientes (internos y externos). Mejoran las habilidades para manejar conflictos.
- Mejoran las habilidades en el uso de los principios de la DPO, la cual comienza a funcionar como verdadera filosofía de dirección, mejora de la capacidad para la conducción de actividades sociolaborales y administración del tiempo.

Recursos Humanos

- Está mejor definida la estrategia de RR-HH y más compartida por la membresía de la empresa.
- Se han realizado acciones de *atención al hombre* (ej.: solicitud de crédito bancario directamente a nivel local de la empresa; aprobación del uniforme para el trabajo; apoyo en asistencia médica para trabajadores y sus familias directos y creación de un refectorio para aminorar el problema de alimentación y permiso de un medio de transporte para trabajadores que viven en áreas distanciadas).
- Fue debatido y aprobado junto con el Director Nacional Ejecutivo de los RR-HH el pago de colaboradores que en ocasiones se desempeñan extra-laboralmente, así como recompensar aquellos con formación de nivel medio, pero que desarrollan tareas correspondientes a un trabajador con una formación de nivel superior, en especial los que se encuentran cursando carreras universitarias.

- Se asegura una convivencia más armónica y atmósfera caracterizada por más espacios participativos de colaboradores directos en las diversas aristas de la dinámica de la empresa, antes no evidenciada.
- El sistema de estimulación se ha renovado en todas las unidades funcionales, con la elevación del *cabaze* (estímulo mensual y anual) para todas las categorías ocupacionales.
- Se propuso considerar una nueva metodología para evaluar el desempeño (que incluya todas categorías ocupacionales y considere sus necesidades formativas) y que los sistemas de reclutamiento y selección de personal se armonicen con la Ley vigente del Código de Trabajo y la Ley vigente del Reglamento para la política de empleo del Ministerio de Trabajo en diálogo con la nueva Resolución del MAPESS para garantizar el cumplimiento de los requisitos de ocupación y éxito de los puestos de trabajo.
- Festividad de aniversarios colectivos y de actividades recreativas, asistidos por la empresa, sobre todo en el polo turístico de la aldea de Fútila para trabajadores destacados y de alto nivel de desempeño.
- Fue instalada la red de Internet en las máquinas de algunos trabajadores que antes carecían de este importante medio de información y comunicación.
- Todas las mejorías realizadas con trabajadores se pueden evidenciar a través de los indicadores de desempeño dado que de las valoraciones anteriores de *Mal* y *Regular* y apenas para situaciones laborales que no exigen de alguna formación determinada se responde a *Bien* y *Excelente*, se pasa al predominio de las valoraciones de *Excelente* y *Bien* y solo en ocasiones *Regular* (ver anexo 44. 3).

De la formación de RR-HH.

- Se comienza a percibir signos de organización que aprende, ya que la mayoría responde como *Bastante* y en ocasiones *En todo* a los indicadores del enfoque de *organización que aprende* (anexo 44. 4). Fue propuesta y aprobada apertura y creación de condiciones para la formación on-line con práctica de las técnicas *en el puesto de trabajo* y *justo a tiempo* para sucesivas etapas de gestión de la formación.
- Se desarrolla la evaluación del impacto de la formación desde una concepción integral, articulando beneficios humanos y económicos donde determinantes de eficacia, eficiencia y efectividad juegan un significativo papel en la puesta de relieve de los beneficios del proceso formativo. Se experimentan mejorías en los indicadores referidos en cuanto al impacto de la formación ya que de las valoraciones de *Insatisfactorio* y *Medianamente Satisfactorio* se pasa a *Muy Satisfactorio* y *Satisfactorio* con determinados indicadores de *Medianamente Satisfactorio* (anexo 44. 5).
- Se observa una mejoría del perfil de competencias real *tanto organizacional como individual*, de directivos y colaboradores directos ya que de una valoración anterior de *En nada* y *En algo se parece* pasa al predominio de valoraciones de *En algo*, *Bastante* y en ciertas ocasiones *En mucho se parece*, lo cual pone de manifiesto que se comienza a percibir peldaños de una empresa competente (anexo 44.6).

- Se creó un puesto para la atención de la formación de la empresa a nivel local, constituyéndose básicamente por miembros del equipo co-facilitador.
- Se adquiere consciencia de diagnosticar las necesidades formativas y satisfacerlas a todos y en todos los niveles y con visión estratégica. Consciencia de que los planes de formación se diseñan sobre la base de las reales necesidades formativas, pero desde una visión holística para asegurar los niveles de competitividad exigidas, logrando mayor desarrollo organizacional.
- Los resultados del éxito por la factibilidad del modelo participativo y estratégico para gestión de la formación mediante su operacionalización a través del procedimiento general, se constató además, por el reflejo en la contribución al mejoramiento de los *indicadores económicos* de la empresa, donde se logró un agregado de la productividad de 2,25 MUSD e ingresos de 198,7 MUSD, con un crecimiento en las utilidades de 129,2 MUSD. Los costos totales redujeron en 58,4 MUSD, y el costo por Kwanza experimentó un leve descenso. No es menos cierto que cuantificar su dimensión resulta muy difícil, sin embargo, los mismos miembros de la empresa (máxime la alta dirección y demás miembros del equipo co-facilitador) a través de su *autoevaluación* aseguran que en la prosperidad de estos indicadores la formación recibida y en curso, así como los resultados motivadores, entre otros, del proceso mismo de la gestión participativa y estratégica de la formación que tiene una contribución importante.
- En la base de la mejoría de los estado finales con relación a los iniciales de estas variables está el hecho de que todas las categorías ocupacionales de la empresa fueron favorecidas de los planes formativos y en todos los horizontes temporales, siendo en formación superior (22,0%), en formación de nivel medio (9,1%) y en cursos básicos, a corto plazo (34,0%), o sea, un total de 65,1% de la plantilla, lo que representa un crecimiento del 54,1% del número de beneficiados en dichos planes (incluyendo los que estaban formándose a 100% por propia cuenta) con relación a los beneficiados antes de la puesta en práctica del proceso (apenas el 11,0%) y con presencia de una sola categoría ocupacional (dirigentes), y en un solo horizonte temporal, a corto plazo (ver anexo 44. 7) lo constata la hipótesis formulada en la presente tesis doctoral.

Productos y servicios

- Aumento de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios. Disminución consecutiva de los costos por concepto de servicios de mala calidad.
- Se observan signos de mejoría en el cumplimento de las normas técnicas de calidad de cada servicio al cliente. Mayor velocidad del proceso de prestación del servicio (reducción de tiempo).

Atención al cliente externo

- Se creó un buzón de reclamaciones y sugerencias. Mayor confort en las unidades organizativas.

- Existen semanalmente actividades de venta de productos y prestación ambulatoria de servicios telefónicos en las zonas alejadas de la ciudad.
- Los contratos de gran compromiso financiero ahora se acompañan de una asesoría jurídica, sin necesidad de dislocarse a la capital del país.
- Se creó un taller de reparación, destinando personal para la formación necesaria. Los servicios de venta de saldos telefónicos se prolongan hasta los domingos de 8:00 a 11:00 AM.
- Se elevó el margen de garantía para aquellos productos más costosos, sobre todo equipos de cómputo.
- Extensión de la campaña paquete *JINGONGO* en establecimientos educativos de la ciudad capital (especialmente en instituciones universitarias) y zonas limítrofes de la red comercial.

Compromisos con el Gobierno

- Se establecieron compromisos entre el gobierno provincial y diferentes empresas con la universidad estatal a nivel local para crear un Centro de Formación para Empresarios y Capacitación de Directivos del Gobierno para dar respuesta a una de las políticas más emergentes del Gobierno Nacional (la de *dirigir el país en la nueva era de paz, de la reconstrucción y desarrollo sostenible, sobre la base de los conocimientos científico-técnicos, con participación de todos y con visión estratégica*).
- Se consideró, con perspectiva de su perfeccionamiento, la propuesta del *mecanismo de retroalimentación legal en cuanto a la ejecución de los planes formativos* (anexo 45).

En cuanto a la especificad del *seguimiento del proceso de gestión de la formación*, el desarrollo de esta fase contribuye al carácter iterativo o cíclico del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación, permitiendo identificar nuevas necesidades formativas de los trabajadores y nuevas inquietudes de los clientes externos que se presentan en la empresa en el siguiente ciclo. De este modo, entre otros aspectos, de la satisfacción de necesidades en horizonte temporal a corto plazo se pasa a los horizontes temporales a mediano y largo plazo lo que hace que se complemente un círculo de todos los plazos de tiempo, lo que a su vez hace que el proceso adquiera cada vez un carácter permanente. Precisamente, este carácter cíclico y continuo influencia significativamente en la mejora de la capacidad de cambio constante, lo cual viene favorece el fomento escalonadamente del enfoque de las organizaciones que aprenden, como una de las premisas para alcanzar peldaños de empresa competente.

Ante los resultados que reflejan la constatación de la viabilidad del modelo participativo y estratégico mediante su cumplimiento a través de la ejecución del procedimiento general y sus procedimientos específicos de forma integral en la Movicel/Cabinda y de manera parcial en la otra empresa estatal de telecomunicaciones (la Angola Telecom) y otras cuatro empresas de servicios seleccionadas, puede arribarse a las consideraciones siguientes:

- El modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación de los RR-HH en las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, para su implementación mediante el procedimiento general en la Movicel/Cabinda propició la determinación o búsqueda participativa de alternativas formativas, sobre la base de un diagnóstico, análisis participativo y objetivo de las necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales en diferentes perspectivas temporales tomando en cuenta los perfiles de competencias determinados y los objetivos estratégicos de la empresa.

- El proceso de gestión participativa y estratégica de la formación se hizo extensivo a todas las categorías ocupacionales y en todos los horizontes temporales, con inclusión de aquellos ejecutores directos, menos beneficiados de actividades formativas, pero más directamente vinculados con la atención al cliente, el cual constituye el mayor por ciento de la fuerza de trabajo de la organización bajo estudio.

- Los resultados derivados de la aplicación parcial de la fase de diagnóstico de la formación del *procedimiento general* propuesto en las empresas de Angola Telecom, Comercio, Industria, Turismo y Hotelería y el Banco de Comercio e Industria de la provincia de Cabinda exponen la generalización de las insuficiencias en cuanto al objeto de estudio, lo que alerta la necesidad y posibilidad de sistematizar la aplicación de dicho procedimiento en empresas de la rama y otras de servicio haciendo las adaptaciones según peculiaridades de cada una dentro del contexto.

- Los hallazgos del impacto de la formación (cursos a corto plazo) mediante los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad exponen la evolución positiva después de la aplicación del procedimiento general en la Movicel/Cabinda, y ponen de relieve la mejoría de su estado con respecto a la perspectiva de las organizaciones que aprenden como una de las premisas para lograr peldaños de una empresa competente en los marcos de un entorno dinámico en las condiciones angolanas.

- Los indicadores de satisfacción resultantes de la implementación del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la Movicel/Cabinda mediante la auto-evaluación y co-evaluación integral de su impacto a través de la comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables seleccionadas, evidencian la posibilidad de desarrollar un carácter más integral de la evaluación que evidencia un proceso de autoaprendizaje colectivo e individual y articula el testimonio de beneficios sociales y económicos para la empresa, sus integrantes y la satisfacción de los clientes externos, lo que contribuye a una ligera visión superior con respecto a los procedimientos precedentes.

CONCLUSIONES

1. El análisis de la literatura especializada y otras fuentes de información consultadas para la elaboración del marco teórico referencial del presente trabajo, evidenció la importancia de la formación de los RR-HH como alternativa para la consecución de los objetivos de las organizaciones, así como su gestión a partir de la integración coherente de las nuevas teorías y tendencias en este campo, en particular el participativo, el estratégico y el de competencias, tomando en cuenta las particularidades de las empresas.

2. De los numerosos estudios consultados a través de la literatura internacional y nacional sobre la formación de RR-HH en las empresas se apreció insuficiente avance en su dimensión metodológica, en nítida diferencia con la elaboración teórica, específicamente en cuanto a la propuesta de modelos y procedimientos (sobre todo sustentados en la participación) para gestionar la formación que ofrezcan soluciones generalizables a las particularidades de las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones. Lo anterior constituye un problema científico aún no resuelto, donde se ha hecho patente que insuficiencias como estas limitan, en medida tangible, los procesos de gestión de la formación de los RR-HH de esas empresas, sobre todo de la Movicel/Cabinda y, por tanto, su potencial competitivo.

3. El estudio de las empresas estatales angolanas de telecomunicaciones, especialmente la Movicel/Cabinda permitió constatar que su estadio de desarrollo en cuanto a la formación de personal evidencia un conjunto de inconsistencias que limitan su competitividad, tales como la carencia de una visión estratégica y participativa en la gestión de la formación de los RR-HH, ya que en los planes formativos no se incluyen a todas las categorías ocupacionales ni se basan en la estrategia y objetivos de la organización. Además, hay limitada orientación al desarrollo de las competencias de estos ya que, entre otras, no incorporan el punto de vista personológico del saber ser; a los planes de formación no les antecede un diagnóstico objetivo de las necesidades formativas y carecen de un carácter permanente. La solución de estos problemas exige de instrumentos metodológicos para su ejecución exitosa.

4. Como resultado de la revisión bibliográfica, el estudio de los diferentes modelos, procedimientos y otros enfoques de gestión de la formación precedentes y la aplicación de métodos de investigación que articulan el saber científico y saber popular, en el trabajo se elabora un modelo conceptual con bases científicas que sustenta las variables en que se fundamenta el procedimiento general y sus procedimientos específicos que incorpora métodos y técnicas que ayudan a diagnosticar y determinar participativamente las alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales, lo cual contribuye a resaltar la novedad científica de la investigación desarrollada para las empresas de telecomunicaciones angolanas, máxime del sector estatal.

5. En el sector de las telecomunicaciones en las condiciones de la Angola, sobre todo la Movicel/Cabinda, la gestión de las soluciones a los problemas de formación de los RR-HH exige de una base científica, que tenga como fundamentos esenciales, la participación de los miembros de la empresa, la concepción estratégica, se oriente al desarrollo de competencias y que considere la situación específica de la organización objeto práctico de estudio. Todo ello se expresa en el modelo propuesto a través de su operacionalización mediante el procedimiento general, el que constituye un instrumento metodológico, caracterizado por la secuencia lógica, por una estructuración interrelacionada, así como por la retroalimentación de forma sistemática, de forma tal que de respuestas a las exigencias actuales y futuras de la empresa y se corresponda con las tendencias modernas de la gestión de la formación.

6. La demostración de la viabilidad del procedimiento general derivado del modelo conceptual propuesto permitió constatar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, revelando su contribución al mejoramiento del proceso de gestión de la formación de los RR-HH, en las diferentes categorías ocupacionales, el cual se llevó a cabo de forma integral en la Movicel/Cabinda al procurar desarrollar un proceso con carácter holístico de la empresa, así como la solidez de los principios en que se sustenta al poner de manifiesto su transdisciplinaridad, su carácter procesual, su adaptabilidad, su capacidad de hacerlo comprensivo para los miembros de la organización y su concepción del proceso de aprendizaje mediante la participación.

7. La constatación de la viabilidad del procedimiento general que se deriva del modelo propuesto, mediante su implementación de forma integral en la Movicel/Cabinda y de forma parcial en la Angola Telecom y otras empresas de servicio incluidas en la investigación, cuyos resultados se ponen de relieve en el presente trabajo evidencian las necesidades específicas de los procesos de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH en las empresas angolanas, sobre todo del sector estatal de telecomunicaciones, máxime la Movicel/Cabinda, lo que permite pensar que los aportes brindados desde los distintos puntos de vista puedan emplearse en otras empresas, máxime las de telecomunicaciones, haciendo las adaptaciones pertinentes, como parte de respuesta del empresariado angolano de la contribución en la reconstrucción y desarrollo sostenible de Angola.

8. La validación empírica del procedimiento general facilitó a la empresa Movitel/Cabinda el conocimiento de las reales necesidades de aprendizaje de sus integrantes, el diseño e implementación de acciones formativas para todas las categorías ocupacionales y en todos los horizontes temporales, así como la evaluación no solo del impacto de la formación (en los cursos a corto plazo), sino también del proceso mismo de su gestión participativa y estratégica a través de una autoevaluación y co-evaluación de los implicados, lo cual refleja un proceso de autoaprendizaje colectivo e individual como premisa vital para fomentar el enfoque de organización que aprende y desarrollar una empresa competente.

RECOMENDACIONES:

Los aportes obtenidos en la investigación y las conclusiones a las que se arribaron, permiten establecer recomendaciones dirigidas a su aplicación práctica y a constituir un punto de partida para futuras investigaciones que contribuyan a la profundización de fases y etapas del procedimiento general como vía para la implementación del modelo participativo y estratégico para las condiciones de Angola, por lo que se recomienda:

1. La aplicación practica del procedimiento general propuesto en la presente investigación, para ser utilizado de forma sistemática como instrumento metodológico en los procesos de gestión de la formación, en la empresa de telecomunicaciones de Movicel de Angola al encontrarse validado y estar disponible para su aplicación.
2. Coordinar con las instituciones angolanas que tienen como misión la formación, a fin de presentar a su consideración los resultados de la presente tesis doctoral para que sea utilizada como obra de consulta en lo teórico y lo metodológico para los trabajos que en este sentido se desarrollen en el país.
3. Ofrecer al resto de las empresas angolanas de telecomunicaciones la posibilidad de realizar el benchmarking del proceso de gestión de formación de la Movicel, con la previa aprobación de la dirección de la empresa.
4. Presentar a la dirección del gobierno en la provincia, los resultados de la tesis doctoral, para su generalización, con énfasis en lo metodológico y su utilidad práctica, al constituir este, uno de los implicados fundamentales en la selección del tema de la investigación y el financista de la misma.
5. Continuar el proceso de profundización teórica en la dirección de la integración del enfoque participativo y estratégico en los procesos de gestión sobre la base de una visión emancipadora del sujeto humano en el nivel de las empresas angolanas.

CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Ordoñez citado por Porrapista (1999): Diseño y aplicación de un Sistema Integrado de GRH para las Unidades Básicas de Producción Corporativa Cañera de la Provincia Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Cuba. 27 p.

[2] López, C. (2006): Capacitación...una necesidad de siempre. Disponible en http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formycap.htm

[3] Del Pozo Delgado, P. (1997): Formación de formadores. Ediciones Pirámide S.A. Madrid. 11p.

[4] _____ (1997): Formación de formadores. Ediciones Pirámide S.A. Madrid. 16p.

[5] Centro Global Estrategias (2004): La gestión de la formación en las empresas. Disponible en http://www.emagister.com/gestion-formacion-empresas-cursos-2335156.htm

[6] Fleitas, S. y M. Ferreira (2001): Estrategias de la actividad de postgrado para la elevación de la productividad del conocimiento. Revista Cubana de Educación Superior. Volumen XXI, No 2, Año 2001. La Habana. 11p.

[7] Arce, E. (2000): Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. http://www.portaldelconocimiento.com/.

[8] Francesc, S. y Mirabet, M. (2002): Análisis de necesidades de formación. Disponible en http://www.canalwork.com/recursoshumanos/formacion/necesidades.html

[9] Marrero Fornaris, C. (2002): Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en las Instalaciones Hoteleras. Aplicación en Cadena Azul de la Región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA.

[10] Prieto, M (2003): *Cómo evaluar el impacto de la formación en las empresas*. Disponible en: http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/

[11] Real Academia Española (1984): "Diccionario de la Lengua Española". Vigésima primera edición. Madrid.

[12] Moliner, M. (1998): "Diccionario del uso del Español. 2da. Edición". Herederos de Maria Moliner. Editorial Gredos, S.A.

[13] Desde una percepción más racional y consensual sobre la asignación de los escasos recursos, la sociedad siempre optará por aquellas alternativas que minimicen CT_i. Un proceder semejante podría aplicarse a la evaluación de la formación de los Recursos Humanos, desde una perspectiva social.

[14] Según Pineda Herrero (2002), la *eficacia* es aceptada más allá de la economía, como el cumplimiento de los objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos. Por tanto, la eficacia expresa la medida en que la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de sus clientes: Clientes internos (personal), la propia organización y los clientes externos.

[15] De acuerdo con Chacaltana Juan y García (2001), a la *eficiencia* se puede entender como el grado en que se alcanzan los objetivos de una actividad económica productiva o de servicios, al menor costo posible. El no lograr cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente). La referencia a "costos" en la definición de eficiencia corresponde a una interpretación amplia del concepto. No todo costo necesariamente tiene que asociarse con desembolso de dinero o ser directamente expresable en unidades monetarias. Aquí el costo simboliza el desgaste o sacrificio de un recurso, tangible o intangible resultante del proceso de formación.

[16] Según Garrote González (2003), se considera efectividad la medida en que se cumple lo establecido en el plan de formación en cuanto a acciones formativas, participantes y otros.

[17] Hidalgo, I. (2003): Democracia y participación popular en la República martiana. Temas no. 32: 110-117, enero-marzo de 2003. 11 p.

[18] Kandzior, A. (2001): La aplicación del enfoque participativo de Trabajo en Grupos. Parte 1. GTZ/CONAF. Chile. 59 p.

[19] Gutiérrez, J. (1995): Análisis del sistema de participación y motivación en los empleados de la empresa metropolitana del Valle Aburra. Revista Universitaria EAFIT No.98. Abril-Mayo y Junio, 1995. 8 p.

[20] Limia D., M. (2001): EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS DEL SOCIALISMO EN CUBA. Una propuesta de interpretación. Instituto de Filosofía. La Habana.

[21] Barbier, R. (2002): A Pesquisa-Ação na instituição educativa. Editora Plano. Brasília.

[22] Hermel, P. (2000): La gestión participativa. Editorial Gestión 2000. 116p.

[23] Cornwall, A. y Gaventa, J. (2000): From users and choosers to makers and shapers: Repositioning participation in social policy.' IDS Bulletin 31 (4): 57p.

[24] Fung, A. y Wright, E. (2001), "Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance". Politics and Society. 5-6pp.

[25] Alonso, Joaquín y Colaboradores. El Autodesarrollo Comunitario. Editorial Feijoo. 2004.

[26]Robinson Castellanos, E. (2006): El enfoque estratégico en las organizaciones. Disponible en http://www.wikilearning.com/creando_la_organizacion_orientada_a_la_gestion_de_enfoque_estrategico-wkccp-13924-4.htm

[27] Atmore, A. y Oliver, R. (1977): *África desde 1800*. Editorial Francisco de Aguirre S.A., Buenos Aires.

[28] Los primeros combatientes del MPLA estaban entrenados en Argelia por instructores cubanos desde el año 1963 y 1964

[29] International Monetary Found (2006): *World Economic Outlook.* April, 2006.

[30] Dos Santos, J. E. (2004): Fragmentos de discurso por el 11 de noviembre – día de la Independencia Nacional de Angola- publicado por el Jornal de Angola, el día 12 de noviembre del 2003. 1- 2 p.

[31] Fragmentos de discurso del Gobernador provincial de Cabinda/Angola, Dr. Aníbal Rocha (2006), por el 1ro. de Mayo. Publicado en el Jornal Regional/Cabinda. 2 de Mayo/2006.

[32] Dos Santos, F. D. (2004): "Valorização e Participação Activa dos Recursos Humanos na Reconstrução e Desenvolvimento da Nossa Mãe-Angola". Revista AUSTRAL, No. 48 Abril/Maio /Junho, 2004. 11 p.

[33] Chipilika, P. (2004): Fragmentos de intervención en el Programa "Grande Questão". Televisão Pública de Angola-TPA-. Jueves, 17 de Junio/2004.

[34] Agostinho Neto, A. (1977): *Angola* – Acuerdo para la Independencia. Ministerio de la Comunicación Social. Portugal.

[35] Burity, A. (2002): Fragmentos de discurso en la sección de apertura de la 14 Feira Internacional de Luanda – FILDA-/2002. Publicado por el Jornal de Angola, el 12 de Octubre/2002. 2 p.

[36] Jaime, A. (2003): Os Recursos Humanos e sua Formação. Secção de Economia. Disponible en http://www.jornaldeangola.com/artigo.php?ID=34888&Seccao=economia.

[37] Para más ver, se puede consultar el documento publicado por el Ministerio de Planeamento cuyo título es: Estratégia de Combate à Pobreza: Reinserção Social, Reabilitação e Reconstrução e Estabilização Económica, Luanda 11 septiembre 2003.

[38] Se refiere especialmente a las Universidades Agostinho Neto-UAN- (con todas sus filiares provinciales), Lusíadas, Jean Piaget y el Instituto Superior Privado de Angola-ISPRA-.

[39]Roberto Mart, L. (2006): Competitividad en el Sector de Telecomunicaciones http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/025932F38DF44305852571380006C4D4D

[40] Eduardo dos Santos, J. (2003): Fragmentos del discurso de inauguración de las instalaciones de la Movicel, el mes de Julio de 2003, publicada por el Periódico Angolense, el 29 de Julio. Luanda.

[41]Pitra, J. (2004): Seminário sobre "Papel da Ciência e da Tecnologia e do Sector das Telecomunicações na Reconstrução e Desenvolvimento de Angola". Destaque en Jornal de Angola. 25 de Mayo de 2004.

[42]Bernard, Q. (2006): Defusing the Remnants of War. Economic Report on Angola 2002-2004, PNUD, 2005. 16 p.

[43]Puede verse en Angola, Millennium Goals Report Summary, 2005, PNUD; Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 2005, PNUD; Ley 14/04 de 28 de diciembre: Programa bienal general del Gobierno 2005-2006.

[44]Damião L. (2006): Tribunal de Contas. Balanço Anual no Sector de Telecomunicaciones. Nzinga Mbandi. Janeiro/2006.

[45]Evento internacional del mundo de los negocios que viene teniendo lugar en Luanda/Angola todos los años, donde, para estimular la actividad comercial y el empresariado angolano (estatal y privado), con participación de empresas extranjeras de diferentes latitudes del mundo compiten y son seleccionadas las diez mejores, premiadas y en el caso de resultar una empresa angolana, los proyectos serán, además, financiados por el Gobierno de forma adicional.

[46]Alguno de los pasajes de cuando del uso de la palabra en la ceremonia de recepción del trofeo "Mejor Empresa de Telecomunicaciones/Angola". FILDA/2006. Jornal de Angola. Miércoles 22 Marzo 2006. Luanda.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agostinho Neto, A. (1977): Angola – Acuerdo para la Independencia. Ministerio de la Comunicación Social. Portugal.
2. Aguilera Martínez, A. F. (2001): Perfeccionamiento de la Planeación de Recursos Humanos en el Sistema Alternativo de Mantenimiento (SAM). Una Aplicación en la Industria Textil Cubana. Tesis en opción al Grado Científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
3. Alaya, S. (2005): La administración de rrhh en la nueva sociedad empresarial. Disponible en: http://www.wikilearning.com/laadministracionderrhhenlanuevasociedadempresarial-wkccp-15947-14.htm. 25/05/06
4. Albizu G., E. (2000): La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias en una Función de Cambio. Revista Alta Dirección No. 216. 63p.
5. Alcaide, M. et *al.* (1996): FORCEM y los Acuerdos de Formación continua, Revista Economistas, año XIV, No. 71, Madrid, pp. 30-37.
6. Alda Junqueira, M. (2003): Formação de professores: novas identidades, consciência e subjetividade. In: TIBALLI, Elianda F. Arantes, CHAVES, Sandramara Matias (orgs.). Concepções e práticas de formação de professores – diferentes olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p.57-73 (Trabalhos apresentados no XI ENDIPE – Goiânia – Goiás, 2002).
7. Alfonso, D. (1999): Sistema integrado de GRH para Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana.
8. Alonso, Joaquín y Colaboradores (2004): El Autodesarrollo Comunitario. Editorial Feijoo.
9. Althusser, L. (2000): Metodología de orientación humanística-interpretativa. Diseños cualitativos de investigación. Documento de trabajo, UCLV. Santa Clara.
10. Álvarez de Sayas, C. M. (1999): Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
11. Ana Maria, C. (2002): A formação continuada de professores de ciências: percepções a partir de uma experiência disponível na internet via www url: http://www.educacaoonline.pro.br/a_formacao_continuada.asp. capturado em 22/09/2004
12. Andrade, S. (2002): Empresa, Según Expertos en la Materia. Disponible en: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html . 21.11.06
13. Andrés Reina, M. P. (2005): Gestión de la formación en la empresa. Ediciones Pirámide. Disponible en: http://www.emagister.com/curso-superior-gestion-formacion-cursos-590807.htm

14. Andrews, K. (1981): Corporate strategy as a vital function of the board, Harvard Business Review, November. December 1981. 16 p.

15. Ángel, J. (2006): Desarrollo Humano Sustentable. Disponible en http://www.revistafuturos.info/boletin_8/camp_pymes.htm?gclid=CKCgk7n51YgCFRJuUAodxUoZRQ 27/10/06.

16. Ángel Bóveda, J. (2003): Desarrollo Humano Sustentable. Disponible en http://www.revistafuturos.info/boletin_8/camp_pymes.htm?gclid=CKCgk7n51YgCFRJuUAodxUoZRQ

17. Anguera, M. T. (1985): Posibilidades de la metodología cualitativa vs cuantitativa. Revista *Investigación Educativa.* Vol 36. pp 127-145.

18. Antonio Fernández y Trillo Holgado (2005): El enfoque estratégico de una organización sanitaria. Disponible en http://www.gerenciasalud.com/art409.htm

19. Antonio, J. (2002): Raul Prebisch y la Agenda del Desarrollo en los Albores del Siglo XXI. Discurso pronunciado por el Secretario Ejecutivo de la CEPAL, en el Seminario "La teoría del desarrollo en los albores del siglo XXI", en homenaje a don Raúl Prebisch. Santiago de Chile. 28 de Agosto de 2001.

20. Arce, E. (2000): Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. http://www.portaldelconocimiento.com/

21. Arias, G. (2000): "El para qué, el por qué y el cómo del Diagnóstico en Psicología". Universidad de La Habana. Cuba. Material inédito.

22. Arrón, Y. (1998): Modelo general para el análisis y diseño de los sistemas de trabajo en procesos de producción. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana.

23. Alaya, S. (2005): Modelo de un plan de capacitación. Disponible en http://www.wikilearning.com/modelo_de_un_plan_de_capacitacion-wkccp-15947-56.htm. 25/05/06.

24. Atmore, A. y Oliver, R. (1977): África desde 1800. Editorial Francisco de Aguirre S.A., Buenos Aires.

25. Azeredo, T. (2001): Ética e competência. Ed. Cortes. São Paulo.

26. BAfD/OCDE (2005): Angola em Perspectivas Económicas na África. p. 52.

27. Banco Mundial (2000): En el umbral del siglo XXI. Informe sobre el desarrollo Mundial 1999-2000. Disponible en: http://hdr.undp.org/reports/global/2002/espanol/ 06/04/03.

28. Barahona, R. y R. Pérez (1999): Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas. Revista Capital Humano. No 127, Madrid, pp. 48-54.

29. Barbier, R. (2002): A Pesquisa-Ação na instituição educativa. Plano Editora. Brasilia.

30. Bartle, P. (2006 /a/): A gestão participatória da gente. As personas são algo mais do que um recurso económico. Disponible en http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-peos.htm

31. _____ (2006 /b/): Gestão participatória. Disponible en http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-pms.htm#gestion%20participativa 12/01/07

32. Bartlett, C.A. y S. Ghoshal (1998): Características que fazem a diferença. Revista HSM Management. Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, pp. 66-72.

33. Barquera, H. (1986): Una Revisión Sintética de Investigación Participativa. Pátzcuaro. México. CREFAL. Cuadernos del CREFAL No. 18. 11p.

34. Basílio, F. (2005). Em "Memórias", palavras após cerimonia de assinatura de acordos "Movicel/Portugal Telecom/Telecomunicações/2005". Luanda.

35. Bastos, A (2005) : A Economia Angolana Hoje. Revista Economia e Negócios. Vol. XI . No.4 y 5. Outubro/Novembro/Dezembro, 2005.

36. Becker, G. (1992): La inversión en talento como valor de futuro. Revista Capital Humano No. 153 (marzo). p. 26.

37. Beer, M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.

38. Bello, A. (1989): Agentes educativos para el autodesarrollo. Experiencias de capacitación para los países del Convenio. Lima. Perú.

39. Bene, E. (2006): Introdução a Gestão Participatória. Gerir um Projecto, uma ONG, um Departamento ou uma Firma. Disponible en http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-inp.htm

40. Bentley, T (1993): Capacitación empresarial. Serie Mc Graw-Hill Interamericana. SA. Colombia.

41. Besseyre, Ch. (1989): Gestión estratégica de los recursos humanos. Ed. Deusto, Madrid, 224 p.

42. Bernard Ouandji (2006): Defusing the Remnants of War. Economic Report on Angola 2002-2004, PNUD, 2005. 16 p.

43. Bernaza, G. (2000): La evaluación desde una perspectiva personológica. Revista Educación Superior. No2/2000. La Habana.

44. Blasco Sánchez, B. (1990): Necesidades formativas de técnicos y titulados. Editorial Ficyti. Oviedo.145 p.

45. Boffil, T. (2001): Las nuevas tecnologías, oportunidad y reto para la educación superior. Boletín de Educación Superior. Disponible en http://www.upc.es/Aaupc.

46. Bou, Marro y Pineda (1999): ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? II. Revista Capital Humano. No 127, año XII, Madrid, pp. 68-78.

47. Boué, R. (1995): El ISPJAE en búsqueda de la excelencia de su claustro. Revista Cubana de Educación Superior, No. 3, 1995. La Habana.

48. Buckley, R. y I. Caple (1991): La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273p.

49. Bueno, E. (1996): El papel de la Formación en la sociedad actual. Revista Situación, No 4, Madrid, pp. 171-183.

50. Bueno, E. y P. Morcillo (1997): Dirección por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica, Documento IADE # 51, IADE, Madrid, 123p.

51. Bustillo, C. (1994): La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano, No. 73. España.

52. Burgelman, R. (2002): Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press, 2002.

53. Burity, A. (2002): Fragmentos de discurso en la sección de apertura de la 14 Feira Internacional de Luanda –FILDA-/2002. Publicado por el Jornal de Angola, el 12 de Octubre/2002. 2 p.

54. Bustelo González, M. (2004): Angola: una Monarquía apoyada por las petroleras. Anuario CIP.

55. Brú Bautista, E. (2002): Empresa humanizada: trabajo decente y productividad. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Montevideo, Cinterfor/OIT. N° n. 153, 2002.

56. Calderón, H. (1998): Manual para la administración del proceso de capacitación al personal. Ed. LIMUSA S.A., Grupo Noriega Editores, España.

57. Cano Vindel, A. (2001): El control del estrés laboral. Intervención centrada en el individuo. Disponible en http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/interv_individ.htm

58. Cantera, F. et *al*. (1990): La Planificación de la Formación como instrumento de perspectiva empresarial. Revista Capital Humano. No 29, Madrid, pp. 8-14

59. Caralho, Luiz Cláudio Renouleau (1999): Educação Continuada uma breve reflexão. Universa, Revista da Universidade Católica de Brasília. Vol. 7 No.1. Fevereiro de 1999.

60. Cardoso, G. (2005): CARTILHA "Perfil, ética e conduta do novo comerciante". Publicações abc COMERCIAL e Associados, Lda. Luanda.

61. Carlos, A. (2003): La jungla de los conceptos estratégicos: hacia un marco integral para la Gestión Estratégica http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/ Uploader/ material/ Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf

62. Carpio, A. y otros (2006): Validación de un cuestionario para el diagnóstico de epilepsia en servicios de atención primaria. Revista Panamericana de Salud Pública. Vol. 19, No. 3, Marzo/2006. 157-162pp.

63. Casares, D. y Siliceo, A. (1997): Manual del liderazgo. Ed. Instituto de Liderazgo. México.

64. Casañas Lugo, N. (2001): Modelo para la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de la agroindustria cubana. Tesis en opción por grado de Master en Recursos Humanos. UCLV.

65. Castellanos Castillo, J. R. (1998): Rediseño organizativos de las OPC´cubanas. Tesis presentada en opción del Título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. 100p.

66. Castro, F. (1976): La crisis económica y social del Mundo. Escrito por Fidel Castro para la Cumbre de los No Alineados en la India. Editorial Consejo de Estado. Cuba.

67. Castro, F. (2002): Discurso Pronunciado en el acto de Graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros de Enseñanza Primaria. En periódico Granma. 4 septiembre del 2002, 4-5pp.

68. Cauzap, P. (1993): El obrero: ¿Hombre o máquina? Disponible en http://elgaleon.hispavista.com/pecazau/artpsiobrero.htm.

69. Cebrián Díaz, A. (2006): Evolución de la gestión de RRHH en los últimos 10 años. Escuela de Administración de Empresas (EAE). Disponible en: **http://www.educaweb.com/EducaNews/Interface/asp/web/NoticiesMostrar.asp?NoticiaID**

70. Centro Global Estrategias (2004): La gestión de la formación en las empresas. Disponible en: http://www.emagister.com/gestion-formación-empresas-cursos-2335156.htm

71. CEOE (2006): Resumen del estudio la sobre: La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas. Disponible en: http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/estudios/estudio_ceoe.asp.

72. Cerejido, I. (1999): Las claves de la formación y la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. No. 119, año XII, Madrid, pp. 40-44.

73. CETSS (1985): Lineamientos metodológicos y normas organizativas y salariales para la capacitación técnica de los trabajadores. Resolución Nr. 4248/1985 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS). La Habana.

74. Chacón, F. y Cabañas, M. (2003): Intervención Social y Servicios Sociales". Un Enfoque Participativo. Disponible en http://www.apagea.com/intervencion-psicososial-y-servicios sociales-Un-enfoque-participativo-n159405i.htm. 25/05/2004.

75. Chacaltana Juan y García (2001): Reforma laboral, capacitación y productividad. La experiencia peruana. Lima: OIT.

76. Chiavenato, I. (1988): Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.

77. _____ (1990): Administración de Recursos Humanos. Editorial Altos. México, 580 p.

78. _____ (1999): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw - Hill, Santafé de Bogotá, 699p.

79. Chipilika, P. (2004): Fragmentos de intervención en el Programa "Grande Questão". Televisão Pública de Angola-TPA-. Jueves, 17 de Junio/2004.

80. CIDEC (1994): Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostía, San Sebastián. España.

81. CIDOB (2002): Jonas Savimbi. Biografías de Líderes Políticos.

82. _____ (2002): José Eduardo dos Santos. Biografías de Líderes Políticos.

83. Cinterfor (2002): Formación profesional, productividad y trabajo decente. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153, 2002.

84. Cole, M. (2003): "Cultural Psychology: A once and future discipline. The Belknap Press of Harvard University Press London England. Sixth Printing. 135p.

85. Comisión Federal De Telecomunicaciones (2005): Las Telecomunicaciones en el Mundo. En: http://www.cft.gob.mx/wb2/COFETEL/COFE_Noticias_de_Telecomunicacionesen_elMundo_12

86. Comissão do Tribunal de Contas (2005): Balanço das empresas de Telecomunicações/2004. Jornal de Angola, 02 de Janeiro de 2005. Luanda. 3 p.

87. Cornwall y Gaventa (2001): Bridging the gap: citizenship, participation and accountability", en PLA Notes 40: 32-35pp.

88. _____ (2000): From users and choosers to makers and shapers: Repositioning participation in social policy.' IDS Bulletin 31 (4): 57p.

89. CONOCER (1997): La Normalización y Certificación de Competencia Laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Marzo/1997. Madrid.

90. _____ (1998): El enfoque de análisis funcional. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). México D. F. Disponible en: http://www.conocer.org.mx .

91. _____ (1999): Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Disponible en http://www.campus.oei.org/oie.org/iberfop03.htm.

92. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, (2006): Informe Económico sobre África 2006: "Tendencias económicas recientes en África y perspectivas para 2006". http://daccessdds.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/328/22/PDF/N0632822.pdf?OpenElement

93. Correa, M. y Souza, K. (2001): Algumas práticas de formação continuada: entraves à implementação de mudanças político-pedagógicas. Presença Pedagógica, Vol. 7, No. 38. Mar/abril de 2001.

94. Cowling, A y P. James (1997). La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

95. Cressey y Williams, citados por Fleites, Cojigal y Moras (1996): “Participación: ¿Solución o problema?. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana “Juan Marinello”. Edit. José Martí. Ciudad de La Habana.

96. Crespo, Jorge e Ismael Sanz (2000): La formación continua en España: implicaciones de política económica". Papeles de Economía Española 86: 280-294 págs.

97. Cruz, P. (2000): El capital humano y la gestión por competencias. En http://www.monografias.com/

98. Cuesta Santos, A. (1990): Organización del trabajo y psicología social. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

99. _____ (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.

100. _____ (2000): Learning Organization: la organización que aprende? Ponencia. Forum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior 2000. ISPJAE. La Habana.

101. _____ (2001): Gestión por competencias. Ed. Academia. Ciudad de La Habana. Cuba.

102. Damião L. (2006): Tribunal de Contas. Balanço Anual no Sector de Telecomunicaciones. Nzinga Mbandi. Janeiro/2006.

103. Davenport Thomas, O (2000): CAPITAL HUMANO. Creando nuevas ventajas competitivas a través de las personas. Gestión 2000.

104. Devanna, Fombrun & Tichy (1981). Human resources management: a strategic perspective. Organizational Dynamics, Vol. 9 (3). pp. 51- 67.

105. De Sousa Silva, J. (2002): Investigación, Sociedad y Desarrollo. Los nuevos paradigmas del desarrollo científico-tecnológico en el contexto del cambio de la época. 3-8 pp.

106. _____ (2002): La Sostenibilidad Institucional y el cambio de época. Revista del CONESUP (Ecuador); No. 2. 69-86 pp.

107. Del Pozo Delgado, P. (1997): Formación de formadores. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

108. Del Río Hernández, M. A. (2002): La participación popular en el proceso de toma de decisiones públicas en el ámbito local comunitario. Su régimen jurídico. Tesis presentada en opción por el grado de Doctora en Ciencias Jurídicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba

109. DFID (2000): Realising human rights for poor people. Londres, DFID.

110. Díaz, C. (1997): Benchmarking: Una herramienta nueva para las organizaciones dedicadas a aprender de sí y de los mejores. Folletos Gerenciales. Año I. No IX. La Habana, pp. 36-43.

111. Díaz, E. (2000): La epistemología en los tiempos del fin de las epistemologías. Tesis Doctoral en Ciencias. UH, La Habana.

112. Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2000): Edición S.R.L. y S.A. Buenos Aires. Argentina. 872p.

113. Dollar, J. y Miller, E (1977): Personalidad y Psicoterapia. Bilbao: Desclíe de Broker. Disponible en: http://copsa.cop.es/congrsoiberoa/base/basicos/t35.htm

114. Dos Santos, F. D. (2004): "Valorização e Participação Activa dos Recursos Humanos na Reconstrução e Desenvolvimento da Nossa Mãe-Angola". Revista AUSTRAL, No. 48 Abril/Maio /Junho, 2004. 11 p.

115. Drucker, P. (1992): Managing for the Future. Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184p.

116. Eduardo dos Santos, J. (2003): Discurso por el día del Educador, publicado por el Jornal de Angola el día 24 de Noviembre del 2003. Angola.

117. _____ (2003): Fragmentos del discurso de inauguración de las instalaciones de la Movicel, el mes de Julio de 2003, publicada por el Periódico Angolense, el 29 de Julio, 2003. Luanda.

118. _____ (2004): Fragmentos de discurso por el 11 de noviembre – día de la Independencia Nacional de Angola- publicado por el Jornal de Angola, el día 12 de noviembre del 2003. 1- 2 p.

119. EL PAIS.es (2004): Formación para adultos. En http://curso.emagister.elpais.es/curso-formacion-para-adultos-t-1535.htm

120. ELTA (2001): Guía Turístico de Angola 2001/2002. História. Editorial Viajar Descobrir. 1ª. Edição. Luanda. 6-8pp.

121. _____ (2003): Guía Turístico de Angola 2003/2004. Localização. Editorial Viajar Descobrir. 2ª. Edição. Luanda. 73p.

122. _____ (2005): Guía Turístico de Angola 2005/2006. Cabinda. Editorial Viajar Descobrir. 3ª. Edição. Luanda. 74p.

123. Enebral Fernández, J. (2005): Tras una Formación más Completa en las Empresas. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/2005transf.htm .

124. Energy Information Administration-EIA- (2005): Angola en Country Analysis Brief.

125. Engels, F. (1978): en el Anti-Dühring. Edit. Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.

126. Erraste A., E. E. (2003): Momentos de la verdad: análisis microscópico de las organizaciones de servicios. Revista apuntes. Enero-junio, 2003. Ediciones Balcón.

127. Escuela de Administración (2003): Organización y Principios. Costa Rica. Disponible en: http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm 20.11.06

128. Equipo de Educación Popular del Centro Memorial Dr. Martin Luther King, Jr. (1999): Técnicas de participación. Educación Popular. La Habana. Editorial Caminos.

129. Expósito Santana, H. (2005): Metodología para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Economía, Dirección y Organización de la Construcción en la carrera de Ingeniería Civil mediante el uso de las NTIC. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad central "Marta Abreu" de las Villas. Facultad de Construcciones departamento de Ingeniería Civil.
130. Fayol, H. (1987): Administración Industrial y General. Ateneo. Buenos Aires.
131. Faloh, R. (2001): Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No 0. La Habana, pp. 32-34.
132. Fals, O. (1990): Investigación acción participativa. Ed. Dimensión Educativa, Colombia.
133. Fernández, A. (2002): Comunicación Educativa. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 92 p.
134. Fernández, J. (2005): Tras una Formación más completa en las Empresas. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/2005transf.htm 09/02/07
135. Fernández, L. (2001). Evaluación de la formación en La Villa "El Bosque". Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Ed. UHo, 68 p.
136. Filipe, B. (2001): Desenvolvimento profissional e formação continuada na óptica do pedagogo gestor e coordenador de espaços educativos em geral. Revista da Faculdade de Educação Ciências e Letras, Vol. IV – 2001 Porto Alegre.
137. Fiol, M. (1999): El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma europeo en Administración y Dirección de Empresas.
138. Fleitas, S. y M. Ferreira (2001): Estrategias de la actividad de posgrado para la elevación de la productividad del conocimiento. Revista Cubana de Educación Superior. Volumen XXI, No 2, Año 2001. La Habana. pp. 111-120.
139. Fletcher, S. (1997): Standards and competence: Competencia Laboral. Antropología de Lecturas. México.
140. _____ (2000): Diseño de capacitación basado en competencias laborales. México. Grupo Editorial Panorama. 106 p.
141. Fiol, M. (1999): El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
142. FORMATUR (2001): Reglamento General, 2001. MINTUR, La Habana.
143. Francesc, S. y M. Mirabet (2002): Análisis de necesidades de formación. En http://www.canalwork.com/recursoshumanos/formacion/necesidades.html Fuente: Guía para la Formación en la Empresa. Editorial Civitas.

144. Frías F. y Jorys M. (2003): Enfoque sistémico sobre las pequeñas y medianas empresas en México. Escuela de Economía, UMSNH Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo Morelia Michoacán, México.

145. Fuentes, M. (2000): La eficiencia del Trabajo en Grupo. Ed. Félix Varela. La Habana.

146. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid (2000): Nueva normativa de la formación profesional continua. Disponible en: http://www.fg.uam.es/servicios/formacion/nueva-normativa.htm

147. Fung y Wright (2001): Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. Politics and Society. 5-6pp.

148. Gallardo López, T. (2004): La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad empresa: hacia un modelo de superación a directivos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

149. García Dotor, M. D. (1995): Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa. 85-92 pp.

150. García, J. (2001): Metodología para un enfoque interdisciplinario desde la Matemática destinada a fortalecer la preparación profesional del contador: Tesis de doctorado. Santa Clara. I.S.P. "Félix Varela", 108 p.

151. García, S. (1995): De la economía protegida a la economía competitiva en la nueva gestión de Recursos Humanos. (Coord. Miguel Ordoñez). Ed. Gestión 2000. Barcelona.

152. Garrote González, J. L. (2003): Evolución de la formación en la Administración local. experiencia de la OTSFCAL. Análisis Local. I Congreso anual sobre modernización en la gestión de recursos humanos en el ámbito local 46: 55-58.

153. Garvin, D. et *al*. (1998): Aprender a aprender. Revista HSM Management, Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, 1998, pp.66-72.

154. Gates, B. (1999): Mis 12 reglas para triunfar en la Era Digital. Revista Times. Estados Unidos. 22 de Marzo de 1999.

155. Gatti, B. (2003): Formação continuada de professores: a questão psicossocial Cadernos de Pesquisa – Fundação Carlos Chagas. Julho, 2003. No. 119

156. Gaventa, J. y Valderrama, C. (1999): Participation, Citizenship and Local Governance - background paper. Conference: Strengthening Participation in Local Governance. Brighton: Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IDS).

157. Geilfus, F. (1997): Herramientas para el desarrollo participativo. PROCHALATE-IICA. San Salvador.

158. Gel y Monzón (1994): Nuevas soluciones en el campo de la formación empresarial. Revista Horizonte Empresarial. No 2052. Madrid pp. 25-27.

159. Gentile e Bencini (2000): Para aprender e desenvolver competências. Nova Escola. Sao Paulo. 12-14.

160. Gimbert, X. (1998): El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Ediciones Deusto, S.A. (Única Edición). 193 p.

161. Giovanni, R. (2004): Principales teorías sobre desarrollo económico y social. Director de Desarrollo y Cooperación Regional del SELA. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos10/prin 22/03/06.

162. Gloria, A. (2005): La Participación como Herramienta Fundamental de Trabajo en el Campo de la Psicología Comunitaria. Participación y Poder. Universidad Nacional de Tucumán. República Argentina.

163. Gobierno regional (2000): Gestão participatória dos recursos hídricos no estado de são paulo (Brasil). disponible en http://habitat.aq.upm.es/dubai/00/bp633.html 19/01/07

164. Gólcher, I. (2006): Los 10 pecados de la capacitación. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm 11/12/06.

165. Goleman, D. (1997): Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Ed. Objetiva, Río de Janeiro.

166. Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996): Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 37p.

167. González Fernández, L. (1999). La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. Alta Dirección, No. 204. España. 127-142.pp.

168. González, M. (2002): Evaluación de software educativo. Orientaciones para su uso pedagógico. Medellín. Universidad EAFIT, / Disponible en. http://wwwmultingles.net/articulos.htm

169. Graham, P. (2002): Medición de impactos (evaluación agregada). Disponible en: http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vef03.htm.

170. Greenpan, R. (2002): Es necesario hacer una mejor medición del impacto de la alta tecnología. Disponible en: Grima, J. y Tena, J. (1991): Análisis y formulación de estrategia empresarial. Ed. Hispano Europea. Barcelona.

171. Guimarães, A. (2002): Angola no Terceiro Mundo. União dos Escritores Angolanos. Luanda. Angola.

172. Gutiérrez, J. (1995): Análisis del sistema de participación y motivación en los empleados de la empresa metropolitana del Valle Aburra. Revista Universitaria EAFIT No.98. Abril-Mayo y Junio.

173. Guzmán, I. (2000): Procedimiento para elaborar Matrices de Competencias Laborales en la Universidad Central de Las Villas. Santa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. 96p.

174. Hambrick, D. & Fredrickson, J. (2001): Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 4, 2001. 27 p.

175. Hammel y Prahalad (1994): Compitiendo por el futuro. Ed. Ariel. Barcelona.

176. Harper y Lynch (1992): Formación y comunicación en la empresa. Manuales de Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios, Madrid.

177. Hax, A. (1992): Estrategia empresarial. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 p.

178. Heller, P. (2001): Moving the State: The Politics of Democratic Decentralisation in Kerala, South Africa, and Porto Alegre. Politics and Society. 163p.

179. Hermel, P. (2000): La gestión participativa. Editorial Gestión 2000. 116p.

180. Hermes Ruiz, R. (2005): Consejos para una buena Formación. Disponible en http://www.losrecursoshumanos.com/formacion-consejos.htm.12/09/06.

181. Hernández, E. (l994): Elementos que facilitan o dificultan el surgimiento de un liderazgo comunitario. En M. Montero (Coord.), Psicología Social Comunitaria. México: Universidad de Guadalajara. 211-238pp.

182. Hernández, M. (1998): Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.

183. Hernández P. (2002): Evaluación de la gestión de formación de Recursos Humanos. Monografía. UdM. Managua.

184. Hernández, R. (1999): Modelo para el mejoramiento del almacenamiento y la manipulación en almacenes de medios de producción de empresas del Ministerio del Azúcar. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.

185. Herranz y De la Vega (1999): Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano, No.123, Año XII, Madrid. 58-66pp.

186. Herrera Lemus, K. (2000): Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

187. Herrera Mejías, S. (2003): Herramienta de intervención macroergonómica para el mejoramiento de los sistemas de trabajo. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

188. Herrera y Martínez (2003): Liderazgo y Cultura Organizacional. Revista Apuntes. Escuela de Hotelería y Turismo de la República de Cuba. Ed. Balcón. Enero-Junio, 2003.

189. Hinrish, (1976). Manual de la Capacitación en la empresa. Ed. Mc. Graw – Hill, Madrid, 196 p.

190. Human Rights Watch (2004): Some Transparency, no Accountability. The Use of Oil Revenue in Angola and its Impact on Human Rights". Enero de 2004. En www.hrw.org/reports/2004/angola0104/angola0104.pdf

191. Human Rights Watch Report (2004): Unfinished Democracy: Media and Political Freedoms in Angola. July 14, 2004.

192. Ibarra, A. (2005): Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. México. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/competencia-laboral.htm 10/10/06.

193. Ibarra Mirón, S. (2003): Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

194. IESE y Mavsteller (2005): Necesidades formativas de directivos. Disponible en http://www.formazión.com/otrasnoticias2.asp?noticia .

195. INAP (2005): Curso de Gestão de Recursos Humanos. 2da. Edição. Edições de Angola, Lda.

196. Institute of Security Studies -ISS- (2006): Angola in Africa Fact Files. Sudáfrica.

197. International Monetary Found (2006): World Economic Outlook. April 2006.

198. Ivancevich & Lorenzi (1996): Gestión, calidad y competitividad. España.

199. Jackson, T. (1996): Formación y resultados en la empresa. Revista Situación. Madrid, 289-304 pp.

200. Jaime, A. (2003): Os Recursos Humanos e sua Formação. Secção de Economia. Disponible en: http://www.jornaldeangola.com/artigo.php?ID=34888&Seccao=economia.

201. Jay, A. y Hall, R. (2004): La empresa según los diferentes autores. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/empresa/. 19/03/05.

202. John, G. (2003): Hacia una Gestión Participativa de los Asuntos Públicos Locales: Seis Propuestas para la Discusión. Disponible en http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Six_Propositions_Spanish_Transl.pdf 11/01/07

203. Jordi, S. (2005): Palabras de X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005 Secretaría General para la Administración Pública. España.

204. José, J. (2003): Procedimiento metodológico para la formación de directivos de la administración

pública venezolana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Facultad de Ciencias Económicas.

205. Juan, J. (2004): Participación de los trabajadores en la tecnología: un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector "auxiliar" del automóvil de Cataluña. Disponible en http://www.tdx.cesca.es/TDX-0218103-100559/

206. Julio y Casanueva (2003): Empresa según expertos en la materia. Disponible en: **http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html**

207. Kandzior, A. (2001): La aplicación del enfoque participativo de Trabajo en Grupos. Parte 1. GTZ/CONAF. Chile.

208. Kaplan & Norton (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

209. Kassoma, A. (2006): Desafios da Reconstrução. Revista EXPRESSO DO PLANALTO. Ano: 004 No. 003 – Edição: Janeiro/Fevereiro/Março- 2006.

210. Labarca, G. (2006)*:* Formación de Recursos Humanos en la industria gráfica chilena. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/formacionydesarrollo.htm .19/03/05.

211. Lage Dávila, A. (2001): La ciencia y la cultura: las raíces culturales de la productividad. Temas. Cuba. (24 – 25): 194 – 203, enero – junio, 2001.

212. Lapeña, A. (1995): La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. Ed. Equipo IFES, Madrid. 539 p.

213. Latorre, J. A. (2003): La formación como mejora del empleado público: la experiencia de la Diputación de Alicante". Análisis Local: I Congreso anual sobre modernización en la gestión de recursos humanos en el ámbito local 46: 51-54.

214. Latin American Wireless Industry Association –ALACEL- (2003): "Impacto sobre la salud, el medio ambiente y la seguridad de telecomunicaciones móviles". http://www.itu.int/wsis/geneva/coverage/statements/closing/utsumi-es.doc

215. Lebel, J. (2000): Enfoque transdiciplinar. Disponible en http://web.idrc.ca/es/ev-29009-2001-1-dotopic.htm/ , Enero/2001.

216. Leif Edvinsson y Michael Malone (2003): El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ed. Gestión 2000 Barcelona. 17 p.

217. Lenin, V. I. (1965): El Imperialismo, Fase Superior del Capitalismo. OE. T. II. Ed. Progreso. Moscú.

218. Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

219. Limia David, M. (2001): Experiencias y Perspectivas del Socialismo en Cuba. Una propuesta de interpretación. Instituto de Filosofía. La Habana

220. _____ (2002): Acercamiento a la conceptualización de la relación dirigentes dirigidos en el pensamiento de Raúl Castro. Informe de Investigación, Instituto de Filosofía, La Habana.

221. López, V. (1994): Las dimensiones esenciales de la motivación. Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura. Año 2. Volumen 1, No. 3. Ed. Nueva Época, México.

222. Lo Destro, D. (2005): Cinco principios para lograr el éxito en las ventas. En: http://www.losrecursoshumanos.com/exito-ventas.htm

223. Los Recursos Humanos.com (2005 /a/): Detectando las necesidades de formación. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/detectando-las-necesidades-de-formacion.htm

224. _____ (2005 /b/): Modelo teórico basado en la satisfacción de necesidades. Disponible en http://www.losrecursoshumanos.com/satisfaccion-necesidades.htm

225. Lourdes, M. (2006): Métodos para incrementar la aportación del personal en la toma de decisiones organizativas Disponible en http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-pms.htm 12/01/07

226. Lozano, J. (2004): Aspectos financieros del nuevo modelo de formación continua. España**.** Disponible en: http://www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/20040215_modelo_formacion02.mspx. 12/10/06.

227. Lubalo, F. C. (2005 /a/): Diagnóstico participativo de las necesidades de formación en organizaciones empresariales. Ponencia presentada en el IV Simposio de Psicología y Desarrollo Humano. UCLV, del 5 al 7 de Abril/2005.

228. Lubalo, F. C. (2005 /b/): Gestión de los programas de formación y desarrollo de los Recursos Humanos en empresas productivas. Ponencia presentada en el IV Simposio de Psicología y Desarrollo Humano. UCLV, del 5 al 7 de Abril/2005.

229. Lubalo, F. C. (2006 /a/): Gestión participativa de la formación de Recursos Humanos en empresas. Artículo publicado en el V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN 959-250-297-8.

230. Lubalo, F. C. (2006 /b/): Diagnóstico participativo: alternativa para la satisfacción de las necesidades formativas en empresas del milenio. Artículo publicado en el V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN 959-250-297-8.

231. Lubalo, F. C. (2006 /c/): Participación VS Tecnocracia en la formación y desarrollo de RR-HH en las empresas. Artículo publicado en el V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN 959-250-297-8.

232. Lubalo, F. C. (2006 /d/): Gestión participativa de la formación de Recursos Humanos en empresas de angolanas de Telecomunicaciones. Artículo publicado en el V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN 959-250-297-8.

233. Lubalo, F. C. (2006 /e/): Necesidad de un enfoque participativo en los procesos de gestión de la formación de RR-HH en empresas angolanas. Artículo publicado en el V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN 959-250-297-8.
234. Lubalo, F. C. (2007 /a/): Participación y tecnocracia en la formación del capital humano en las empresas del nuevo. Artículo publicado en la revista "Contribuciones a la Economía", (ISSN 1696-8360), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en http://www.eumed.net/ce/2007b/fclb.htm.
235. Lubalo, F. C. (2007 /b/): El diagnóstico participativo como variable estratégica para satisfacer necesidades formativas en las empresas del siglo XXI. Artículo publicado en la revista "Contribuciones a la Economía", (ISSN 1696-8360), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en http://www.eumed.net/ce/2007b/fclb.htm.
236. Lubalo, F. C. (2007 /c/): El enfoque participativo-estratégico en la gestión de la formación en las empresas modernas. Artículo publicado en la revista "Contribuciones a la Economía", (ISSN 1696-8360), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en http://www.eumed.net/ce/2007b/fclb.htm.
237. Lubalo, F. C. (2007 /d/): El enfoque participativo: una necesidad de cambio en la gestión de la formación de Recursos Humanos en las empresas de países en vías de modernas. Artículo publicado en la revista "Contribuciones a la Economía", (ISSN 1696-8360), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en http://www.eumed.net/ce/2007b/fclb.htm.
238. Lubalo, F. C. (2007 /a/): Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión. Artículo publicado en la revista "Observaciones de la economía y la Sociedad Latinoamericana", (ISSN 1696-8352), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en http://www.eumed.net/ce/2007b/fclb.htm.
239. Machado, N. (2003): Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis en opción por el grado científico de Dra. Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
240. Machado B. (2005): Valorização e Participação Activa dos Recursos Humanos na Reconstrução e Desenvolvimento da Nossa Mãe-Angola. Revista AUSTRAL, No. 51 Janeiro/Fevereiro/Março, 2005.
241. Maggi, J. (2001): Administración de personal: Capacitación y adiestramiento. Disponible en http://www.monografias.com/especiales/mecanografia.
242. MAPESS (1998): Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Ed. de Angola. Luanda.
243. _____ (2004): Glossário do Emprego, Formação e Reabilitação Profissional. Edições de Angola, Lda. 37p.
244. _____ (2005 /a/): Perfil de Recursos Humanos da Administração Pública. Ed. de Luanda.
245. _____ (2005 /b/): Programa Indicativo do Governo para a Valorização da Mão de Obra Nacional. Ed. de Angola. 2da. Edição. Luanda. 16p.

246. Marçal, J. (2003): Novas tecnologias da informação e comunicação no contexto da formação continuada à distância. Perspectiva científica informacional. Belo Horizonte, v.5;n.2; p.267

247. Marisa, D. (2001): Análisis y priorización de necesidades" en Módulo III del Manual del Curso Rediseño de la práctica docente con base en la misión del 2005; http://www.sistema.itesm.mx/va/DraMarisa/Modulo3.html. 19/04/01.

248. Marrero Delgado, F. (2001). Procedimiento para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Villa Clara.

249. Marrero Fornaris, C. (2000). La formación de los Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI. Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 1, Año 2000. CITMA.

250. _____ (2000). Un nuevo enfoque para la gestión de la formación de los RR. HH. En entidades ferroviarias, experiencias en la Unidad Básica FERROCUBA de la provincia Holguín. Ponencia presentada en el XX Congreso Panamericano de Ferrocarriles, La Habana.

251. _____ (2002): Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en las Instalaciones Hoteleras. Aplicación en Cadena Azul de la Región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

252. Martell & Carroll (1995): How Strategic is Human Resource Management? Human Resource Management, Vol 34 (2). 253-267 pp.

253. Martín García, M. (2001): El costo de producción en procesos de micropropagación para biofábricas de múltiples cultivos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

254. Martínez -Abelda y Castillo (1998): Diez años de I + D. Revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, Madrid, pp. 5-13. Disponible en http://www.emagister.com/curso-superior-gestion-formacion-cursos-590807.htm

255. Martínez C. (2002): "Crecimiento y Desarrollo" en la Economía de Mercado. Virtudes e inconvenientes. http://www.eumed.net/cursecon/18/ . 10 Octubre 2002.

256. Martínez Coll, Juan Carlos (2001): Instituciones económicas. En: La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/1/inst.htm. 11 de Noviembre de 2006.

257. Martínez, C. (1995): Gestión de los Recursos Humanos en organizaciones modernas. UCLV. Las Villas.

258. Martínez Espinoza, E. (2003): La formación profesional en una economía moderna. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Montevideo, Cinterfor/OIT. No.154, 2003.

259. Martínez Ochoa. L. (2002): Gestión de conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales. EUNSA. Navarra.
260. Mayo, E. (1945): The social problems of industrial civilization. Harvard University Graduate School of Business. Boston.
261. MINTUR (1998): Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Sector del Turismo en Cuba. Ministerio del Turismo (MINTUR), (Diciembre), Ciudad de La Habana, Cuba.
262. Martínez, R. (1997): Concepción y diseño de un sistema integral de recursos humanos y su informatización, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.
263. Marx, C. (1974): La Miseria de la Filosofía. Edit. Ayuso. Madrid.
264. Marx, C. (1980): El Capital. Tomo I, II y III. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
265. Marx, C. y F. Engels (1963): Obras escogidas. Ed. Política, La Habana.
266. McClelland, D. (1973): Testing for Competence rather than for Intelligence, in American Psychologist, January 1973.
267. McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Ed. Mc. Graw – Hill, New York.
268. Medrano Basanta, G. (1993): Las nuevas formas de organización del trabajo. Akal. Madrid.
269. Mejía L. J. (2005): Los Límites de la Participación de la Empresa Pública en la Modernización. Disponible en http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num1/doc4.html.
270. Menguzzato, M y J. Renau (1995): La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
271. Menguzzato, M. y J. Renau (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Ed. Ariel Económica, Madrid.
272. Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Ed. CINTERFOR, Colombia.
273. _____ (2002): Formación, productividad y competencia en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: Cinterfor/OIT. (Trazos de la Formación, 15).
274. _____ (2005): Diez años SIMAPRO en la industria azucarera: balance y perspectivas. Séptima edición.
275. Milkovich y Boudreau (1994): Dirección y administración de recursos humanos. Ed. Addison - Wesley Iberoamericana S. A., EUA.
276. Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2005): Angola, Monografías de países. Noviembre, 2005.
277. Ministério de Planeamento (2003): Estratégia de Combate à Pobreza: Reinserção Social, Reabilitação e Reconstrução e Estabilização Económica, Luanda 11 septiembre 2003.

278. Ministerio del Plan, Dirección de los Estudios y el Plan (2004): Balance Programme du Gouvernement, 2004.
279. Ministério dos Correios e Telecomunicações (2004): Diagnóstico do estado da rede básica de telecomunicações de Angola. Disponível em www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/
280. MINTUR (2001): Estrategia de preparación y superación de cuadros y trabajadores. Ministerio del Turismo (MINTUR), La Habana.
281. Mintzberg, H. (1994): La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá,_pp. 4- 18.
282. Mintzberg, (1998): El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.
283. Mohan, G. y Stokke K. (2000): Participatory development and empowerment: the dangers of localism". Third World Quarterly. pp. 247-268
284. Moliner, Maria (1998): "Diccionario del uso del Español. 2da. Edición". Herederos de Maria Moliner. Editorial Gredos, S.A.
285. Moreno, F. (1991): Los Recursos Humanos: una inversión con futuro. Revista Economía Industrial. No 277. España, pp. 229-240.
286. Moreno y Cuesta Santos (1986): Organización de los salarios. Ed. ISPJAE. La Habana.
287. Morrisey, G. (1993): El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
288. Morton, R. (1975): Teoría y Estructuras Sociales. Editado por Fondo de Cultura Económica. México.
289. Movicel (2004): Matriz de Perfil de Competências para Colaboradores directivos da Movicel. Anexos. Luanda. (Documento interno)
290. _____ (2004): Política de Recursos Humanos. Regulamento Interno. Luanda. (Documento interno).
291. _____ (2005): Memórias da Movicel. Luanda. (Documento interno).
292. _____(2006): Em "Memórias", palavras após cerimonia de assinatura de acordos "Movicel/Portugal Telecom/Telecomunicações/2006". Luanda.
293. MTSS (1987): Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Madrid, 451 p.
294. _____ (1999): Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS. La Habana.

295. _____ (2001): Proyecto de Metodología para la determinación y Normalización de Competencias Laborales. Dirección de Fuerza del Trabajo. Ciudad de la Habana. 25p.

296. Municio, P. (1988): Formación y Cambio en las Organizaciones. Revista Alta Dirección. No 138. Marzo-Abril.

297. Murillo, E (2005): Las reformas de las Telecomunicaciones. Disponible en http://www.actualidad.co.cr/347-348/20-25.actualidad.html

298. Narayan D., Chambers R., Shah MK y Petesch, P. (2000): Voices of the Poor: Crying Out For Change. Banco Mundial. Washington, DC.

299. Nieves, M. (2000): El diagnostico como proceso de evaluación intervención: Una nueva concepción. En: Educación de alumnos con necesidades educativas especiales: Fundamento y actualidad. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

300. Noda, M. (1998 /a/). Modelación del indicador satisfacción del cliente. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Ciencias. Holguín, 102 p.

301. _____ (1998 /b/). Procedimiento para medir la satisfacción del cliente en entidades turísticas, Ponencia presentada en el XII Forum Provincial de Ciencia y Técnica (Premio Relevante). Holguín.

302. Noer, D. (1997). El cambio en las organizaciones, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 262 p.

303. Nogueira S., M., Rivera M., N., y Blanco H., F. (2003): Desarrollo de competencias para la gestión docente en la educación médica superior. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17_3_03/ems04303.htm

304. Nonaka, I. y H. Takeuchi (1997): Criação de conhecimento na empresa. Ed. Campus. São Paulo.

305. Norma ISO 9004 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. 74 p.

306. Norma ISO 9004-1(1994): Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario.

307. NOVOA, A. (1992): Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, António Os professores e sua formação. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1992.p.139-158.

308. Núñez Pauka, I. (2004): Las necesidades de información y formación: perspectivas socio-psicológica e informacional. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_5_04/aci04504.htm

309. Odiorne, G. (1995): Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 247 pp.

310. Oficina económica y comercial de España en Angola (2006): Informe económico y comercial ANGOLA http://www.comercio.es/tmpDocsCanalPais/01390B16F9955783A0EC3884C4EA2955.pdf

311. OIT (1975): Introducción al estudio del trabajo. Ginebra. Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

312. OMC (2006): Examen de las políticas comerciales de Angola. Informe de la Secretaría de la Organización Mundial del Comercio. WT/TPR/S/158, 10 de enero de 2006.

313. Orbegoso, A. (2006): ¿Y qué puede hacer por su empresa un psicólogo organizacional? LeaderSumaries.com

314. Ordoñez citado por Porrapista (1999): Diseño y aplicación de un Sistema Integrado de GRH para las Unidades Básicas de Producción Corporativa Cañera de la Provincia P. del Río. Tesis en doctoral en Ciencias Técnicas. Cuba.

315. Organización Internacional de Trabajo OIT (2007): Documentos y resoluciones sobre la constitución de Cinterfor/OIT**.** Formación y perfeccionamiento para ocupaciones de los niveles de calificación medio y superior en la industria y el comercio http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/about/constit/i/i_b.htm

316. Osmani, S. (2001): Participatory Governance and Poverty Reduction. En Grinspun A. (ed.). Choices for the Poor: Lessons from National Poverty Strategies. PNUD. Nueva York.

317. Osz, E. (2005): Capacitación comercial. Un nuevo paradigma en Capacitación. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-comercial.htm 19/03/06.

318. Paez, T. et al. (1991): La nueva gerencia de recursos humanos; Calidad y Productividad. CAF. Editorial Tiempos Nuevos, 127 p.

319. Palom, F. (1995): Manual de trabajo y diagnóstico. Empowerment y Teoría Alfa. Ed. ODE Gestión y Planificación Integral, Barcelona, 109 p.

320. Paredes Plancarte, G. (2006): ¿Es correcto que la empresa forme su gente? Disponible en http://www.promonegocios.net/empresa/formar-gente-empresa.html 27/04/06.

321. Park, P. (1992): ¿Que es la investigación acción participativa? Perspectiva teórica y metodológica en la investigación acción participativa. Inicio y desarrollos. Ed Popular O. E. I. Quinto Centenario. España.

322. Payeras, J. (2000): El trabajo en equipo: una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio. Capital humano (España) (129): 6, enero 2000.

323. Pedro, J. (2006): Terra, Riqueza e Poder . Revista EXPRESSO DO PLANALTO. Ano: 004 No. 003 – Edição: Janeiro/Fevereiro/Março- 2006. 38 p.

324. Peña, M. (1992): Dirección de personal. Ediciones Madariaga S.A., 320 p.

325. Perales Montolio, M. J. (2002): Estudio de validación de un modelo de evaluación de la formación ocupacional y continua. Bordón: Revista de Orientación Pedagógica 54: 95-113.

326. Pérez La´O, Julio y col. (2000): El enfoque de competencias en la formación y desarrollo de los recursos humanos calificados. Actualidad y perspectivas. Material i. grupo para el estudio del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos. La Habana. 21p.

327. Pérez, A. (2001): Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No 0, pp.5-8. La Habana.

328. Perrenoud, P. (2000): 10 Novas Competências para ensinar. Ed. ARTMED. Porto Alegre.

329. _____ (2000): Construindo Competências . Nova Escola. São Paulo.

330. Perrenoud, P. y Gather, T (2002): As competências para ensinar no século XXI. Ed. ARTMED. Porto Alegre.

331. Petit, F. (1984): Psicosociología de las Organizaciones. Ed. Herder. Madrid.

332. Pineda Pilar, A. (2002): Gestión de la formación en las organizaciones Disponible en http://www.agapea.com/GESTION-DE-LA-FORMACION-EN-LAS-ORGANIZAC-n194222i.htm

333. Pineda Herrero, P. (2000): La formación en la empresa y su evaluación. Bordón: Revista de Orientación Pedagógica 52: 421-438.

334. Pineda, P. (1999). ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? I. Revista Capital Humano. No. 126, año XII, Madrid, pp. 52-60.

335. Pitra, J. (2004): Seminário sobre "Papel da Ciência e da Tecnologia e do Sector das Telecomunicações na Reconstrução e Desenvolvimento de Angola". Destaque en Jornal de Angola. 25 de Mayo de 2004.

336. _____ (2006): Desafios da Reconstrução. Revista EXPRESSO DO PLANALTO. ANO: 004 No. 003 – Edição: Janeiro/Fevereiro/Março- 2006. 4 p.

337. PNUD (2004): Informe sobre Desarrollo Humano 2004. Mundi-Prensa, Madrid, 2004. Disponible en http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/. 12/01/05.

338. _____ (2005): Informe Mundial sobre Desarrollo Humano, 2005.

339. _____ (2005): Angola, Millennium Goals Report Summary.

340. Porter, M. (1990): Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior. Continental. México. 125 p.

341. _____ (1995): Ventajas competitivas. / Ed. Free Press. New York, sp.

342. Pons, Ramón (1996): Calidad del servicio: estrategia para la competitividad. Conferencia. 6 p.

343. Portuondo, F. (1985): Economía de Empresas Industriales, Ed. Pueblo y Educación, La Habana. Programa del PCC (1987). Editora Política. La Habana.

344. Prats, B. L. (2000): Inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Capital humano. España 44-48, octubre 2000.

345. Prieto, J. (2003): ¿Como evaluar el impacto de la formación en las empresas? Disponible en http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/ . 27/10/06.

346. Programa Bienal General del Gobierno (2005-2006): Ley 14/04 de 28 de diciembre. Luanda.

347. 321-Promonegocios.net (2001): Concepto de empresa. Disponible en: http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html

348. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Perspectiva y prospectiva, Madrid, 220 p.

349. Punk, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No.1. 18-19pp.

350. Ouandji, B. (2006): Defusing the Remnants of War. Economic Report on Angola 2002-2004, PNUD, 2005. 16 p.

351. Quin Robert, E. (1996): Sabiduría para el cambio. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

352. Randell, G. (1999): La valoración y formación del personal. Ediciones Deusto S.A. Madrid. España. 54p.

353. Real Academia Española (1984): Diccionario de la Lengua Española. Vigésima primera edición. Madrid.

354. Reza, J. C. (1995): Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Ediciones Panorama. 69p.

355. Rivera, G. (2004). "La Educación a Distancia Vs. Nuevas tecnologías" / Gladys Rivera. –Monografías. com, /s. p./ .

356. Rivera Sánchez, M. (2004): La Regulación de las Telecomunicaciones en Chile y la Esquiva Meta de la Transparencia. Disponible en http://milagrosrivera.com/regulacion.htm

357. Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 780 p.

358. Roberto Mart, L. (2006): Competitividad en el Sector de Telecomunicaciones. En http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/025932F38DF44305852571380006C4D4D

359. Robinson Castellanos, E. (2006): El enfoque estratégico en las organizaciones. Disponible en http://www.wikilearning.com/creando_la_organizacion_orientada_a_la_gestion_de_enfoque_estrategico-wkccp-13924-4.htm

360. Rocha, A. (2006): Fragmentos de discurso por el 1ro. De Mayo. Publicado en el Jornal Regional/Cabinda/ Angola el 2 de Mayo.

361. Rodrigo, P. (2000): Selección por competencias. Importancia del perfil a definir y técnicas. Consultoría de la Hay Group. Revista Capital Humano No.135. 12-22pp.

362. Rodríguez, J. (1995): La formación en la Gestión de Recursos Humanos. La experiencia en la IBM. Revista Economía Industrial. Europa 227. Enero- Febrero, 1995.

363. Rodríguez, F. y L. Gómez (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa, Ed. Corporación Andina de Fomento, Venezuela.

364. Rodríguez, J. M & Ventura, J. (2002): Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis en la industria manufacturera española. Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. No. 12. Madrid, España.

365. Rodríguez, I. (1999): Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.

366. Rodríguez, R. A. Los métodos de enseñanza y aprendizaje en la disciplina proyecto arquitectónico y urbano de la carrera de arquitectura. Tesis de Doctorado. – Universidad de Oriente. 119 p.

367. Rojas, R. S. (2000): El capital humano y la Gestión por Competencias. Universidad de Antogasta. Disponible en http://www.monografias.com.

368. Moreno Ramírez y Mérida González (2002): Procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación de los directivos del turismo. CET-FCE. UCLV.

369. Ronda Pupo, G. A (2005): El Concepto de Estrategia. Disponible en http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm

370. Rosa, Dalva & Gonçalves E. (2003): Investigação – acção colaborativa: uma possibilidade para a formação continuada de professores universitários. In: TIBALLI, Elianda F. Arantes, CHAVES, Sandramara Matias (orgs.). Concepções e práticas de formação de professores – diferentes olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p.165-188

371. Rosete, H. (2000): Redes del Imperio Virtual" / H. Rosete: Revista Alma Mater. (La Habana) (370). Noviembre del 2000. 8-9pp.

372. Ross, J. (1997): Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar, Harvard Deusto Business Review, no. 78, mayo/junio.

373. Ruíz González, A. (1994): Características de la Gestión estratégica de RR-HH en dos empresas españolas en función de su grado de esfuerzo en formación. Revista de Dirección y Organización (julio-septiembre). pp. 14-21.

374. Rul - Lán, G. (1997): Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA, Córdoba.

375. Sáens, M. (1998): HUNOSA. El compromiso de la formación para la adaptación a un nuevo entorno industrial. Revista Capital Humano. No 113, Madrid, pp.28-36.

376. Salazar, L. De Sousa Silva, J.; e Torres, S. (2001): La Dimensión de la Participación. En la Construcción de la Sustentabilidad Institucional (apoio do ISNAR, COSUDE e Ministerio das Relações Exteriores dos Países Baixos-DGIS). São José, Costa Rica: Projecto ISNAR "Novo Paradigma":

377. Samakuva, I. (2005): Fragmentos de intervención en el programa "Grande Questão" de la Televisión Pública de Angola, bajo el tema: Os Desafíos da Reconstrução e Desenvolvimento Sustentável de Angola. Publicado por el Jornal de Angola, Viernes, 8 de Julio, 2005. 1-2 pp.

378. Sánchez M., I. R, (2002): Monografía presentada como examen de mínimo de Economía Política en opción por el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

379. Sánchez, A. (2000): Elaboración de los perfiles de competencias para la selección de personal y actividades claves de GRH. Apuntes para Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. UHo, Holguín.

380. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003): Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.

381. Seretse, V. (2004) citado por Murillo, E. (2005): Las reformas de las Telecomunicaciones. Disponible en http://www.actualidad.co.cr/347-348/20-25.actualidad.html

382. Sotolongo Sánchez, M. (2005): Procedimientos para la Auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias Técnicas.

383. Santana, H. E. (2005): Metodología para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Economía, Dirección y Organización de la Construcción en la carrera de Ingeniería Civil mediante el uso de las NTIC. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, 2005

384. Santos H., A. (2004): La empresa. Fundamentos de Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Preparatorio No.2. Disponible en http://wwwgoogle.com.cu/search?h/=definicion+de+empresa&btng=b%basqueda+en+google&meta17 /02/05.

385. Santos, M. (2000): Por uma outra Globalização: do pensamento única da consciência universal. Ed. Record. São Paulo.

386. Sarduy Avalos, L. (2002): Metodología para la implantación de un programa de gestión estratégica de formación y desarrollo para el personal técnico no docente de la Universidad Cienfuegos. Tesis en opción del grado de Master en Dirección. UCLV.

387. Seltzer, J. C. (2000)**:** Formando Competencias. Para formadores en ciencias de las organizaciones. Ed. Economizarte, Buenos Aires, ISBN Nº 987 9372 36 0.

388. Senge, P. (1998). As cinco disciplinas. Revista HSM Management. No.9, Año 2, Sao Paulo, pp. 82-88.

389. _____ (1998): As cinco disciplinas. Revista HSM Management. No.9, Año 2, Sao Paulo. 82-88pp.

390. Seretse, V. (2004) citado por Murillo, E. (2005): Las reformas de las Telecomunicaciones. Disponible en http://www.actualidad.co.cr/347-348/20-25.actualidad.html

391. Shein, E. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Ed. Plaza & Janes, Barcelona.

392. Sikula, A. (1994): Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos. Editorial LIMUSA, México, 502 p.

393. Siliceo, A. (1996): Capacitación y desarrollo de personal. Ed. LIMUSA S.A. Noriega Editores, México. 208 p.

394. Schutter, A. (1981): Investigación Participativa: Una Opción Metodológica para la Educación de Adultos. Pátzcuaro, México: CREFAL, Retablo de Papel 3.

395. Sofía Bustamante, E. (2004): Concepto de empresa. Disponible en:

396. Soler, R. (1995): Análisis de las necesidades de formación. Revista Papeles de formación. Madrid. No 11, Mayo .1998.

397. Sotolongo, M. y Blanco H., F. (2003): Desarrollo de competencias para la gestión docente en la educación médica superior. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17_3_03/ems04303.htm 08/08/06. 16/12/06.

398. Spencer L., McClelland D. (1984): competency Assessment Methods: History and State of the Art. United Status. Harvard University.

399. Steib, N. (1997): ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? Revista Harvard Deusto Business Review. No 76, 1997. Ed. Deusto S.A., pp. 54 –58.

400. Steiner, George A (1996): Planeación Estraatégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editirial Continental, SA, México. 360 pp.

401. Steinhardt, A. (2000). ¿Por qué puede fracasar la capacitación? En http://www.GestioPolis.com.

402. Stoner, J. (1987): Administración. Prentice Hall. México.

403. Taylor, F. W. (1953): Principios de la administración científica. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.

404. Teleco (2005): Tutoriais do sector das telecomunicações angolanas. Disponível em http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialangola/pagina_6.asp

405. Thabo, J. (2000): El fenómeno de la globalización. Jornal África. Octubre-Noviembre-Diciembre. Vol. XXI, No.8.

406. The World Factbook (2006): Angola, actualizado el 29 de Marzo, 2006.

407. Thomas O., D. (2000): Capital Humano. Ed. Gestión 2000, S.A. España.

408. Thompson, I. (2005): Definición de empresa. Disponible en: http://www. promonegocios. net/ mercadotecnia /empresa-definicion-concepto.html. 20 11.06

409. Torre Prados, I. (2000): La dimensión social del capital humano. Formación ocupacional y formación continua. Papeles de Economía Española 86: 266-279.

410. Tugores Oues, M. (2002): La formación continua en España: un repaso a sus problemas y soluciones. Cuadernos de Economía 25: 313-328.

411. UIT (2003): Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones del 2003. Disponible en http://www.itu.int/ITU-ict/publications/wtdr_03/material/WTDR03Sum_s.pdf

412. ____ (2004): Visión general- Sector de Desarrollo. En http://www.itu.int/aboutitu/overview/o-d-es.html

413. UNDP (2006): Human Development Report.

414. UNESCO (2001): "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción". Disponible en http://www.unesco.org/education/ educprog/ 13/ 07/01.

415. Utsumi, Y. (2003): Celebran la primera Fase de la Cumbre Mundial de la sociedad de la Información Disponible en: http://www.itu.int/wsis/geneva/coverage/statements/closing/utsumi-es.doc

416. Valle Cabrera, R. (1998): La gestion de recursos humanos: marcos de referencia y variables relevantes para su estudio. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (20-22 de septiembre). Las Palmas de Gran Canaria, España.

417. Vargas Zúñiga, F. (2007): La Gestión de Calidad en la Formación Profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm

418. Veiga Ilma, P. A. (2002): Professor: tecnólogo do ensino ou agente social? In: VEIGA, Ilma.P.A e AMARAL, Ana Lúcia. Formação de Professores – Políticas e debates.Campinas, SP: Papirus, 2002. p.65-93

419. Velásquez, E. (2005): Breves consideraciones acerca del aprendizaje y sus principales tipos. Universidad Pedagógica "José Martí". Camagüey, Biblioteca de consulta Microsoft, Encarta, 20 p.

420. Velásquez, R. (2001): Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas (Predefensa). ISPJAE, La Habana.

421. Villalibre, J. (1984): ÁFRICA: El continente misterioso. Ed. Lancia. España.

422. Warnier (2000): A mundialização da Cultura. Bauru. São Paulo: EDUSC.

423. Watson, T. (2000): Management and Interactive Social Science: critical participative research. Science and Public Policy, 27(3): 203-210 pp.

424. Werther, J. y H. Davis (1991): Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw-Hill, México, 395 p.

425. _____ (1991): Texto resumido de Administración de personal y Recursos Humanos. En http://www.southlink.com.ar/ar/vap/administracion.htm

426. Worldmark Encyclopedia of the Nations (2001): Angola in Africa, Vol. 2. Farmington Hills, MI, Gale Group.

427. Wright, P. & Mahan, G. (1992): Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management. Vol. 18. No. 2. 295 p.

428. Wright, M. (1957): La Elite del Poder. Ed. Fondo de la Cultura Económica. México.

429. Yopo, B. (1985): Metodología de la Investigación Participativa. Pátzcuaro. México. CREFAL, Cuadernos del CREFAL 16.

430. Zayas, P. (2001): ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? Ed. Academia, La Habana, 203 p.

431. Zayas, P. y M. Clark (1995): Estudio de la imagen de los trabajadores de instalaciones turísticas de la provincia Holguín, Revista Ciencia Innovación y Desarrollo, no. 4.

432. Zeta, M. (2006): Respuestas de cuestiones. Disponible en: http://mx. answers. yahoo.com/my/ profile;_ylt=Asy9exGu3fb2PugpfjV.V3P19At.?show=01317ba545ca384d6b832a2444bc11d8aa

ANEXOS

Anexo No. 1: Características fundamentales de los Modelos/Sistemas de GRH de algunos autores estudiados.

AUTOR y AÑO	ASPECTOS O SUBSISTEMAS DEL SISTEMA/MODELO
Chiavenato (1988)	• Subsistema de provisión de Recursos Humanos. • Subsistema de aplicación de Recursos Humanos. • Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos. • Subsistema de control de Recursos Humanos
Beer et al (1992)	**Grupos de interés** • Accionistas. • Directivos. • Empleados. • Gobierno. • Sindicato. • Sociedad. **Factores de situación** • Característica de la fuerza laboral. • Estrategia empresarial. • Filosofía de Dirección. • Mercado de trabajo. • Tecnología. • Leyes y valores de la sociedad. **Política de RR-HH**. • Influencia de los empleados. • Flujo de RR-HH. • Sistema de trabajo. • Sistema de recompensas. **Resultados** • Compromiso. • Competencia. • Congruencia. • Costos eficaces. **Consecuencias a largo plazo** • Bienestar individual. • Eficiencia en la empresa. • Bienestar social.
Harper & Lynch (1992)	• Inventario de Personal • Evaluación del potencial humano • Análisis y descripción de puesto de trabajo • Valoración de puestos • Planes de carrera y sucesión • Planes de formación y comunicación • Selección de de personal • Clima y motivación • Evaluación del desempeño • Sistema retribuido e incentivos • Previsión de necesidades • Optimización de los recursos humanos

Robbins **(1994)**	• Planeación de RR-HH • Reclutamiento. • Selección. • Orientación. • Capacitación. • Evaluación de desempeño. • Desarrollo de carreras. • Relaciones laborales.
MINTUR (1998)	• Subsistema de ingreso del personal. • Subsistema de permanencia y Desarrollo de los Recursos Humanos. • Subsistema de egreso y terminación de las relaciones laborales. • Subsistema de auditoria y control.
Castellanos Castillo, J. C. (2000).	**Elementos Básicos:** • Proceso de Planeación Estratégica. • Proceso de Diseño Organizativo. • Proceso de cambio de la Cultura Organizacional. **Elementos Operacionales:** • Proceso de Planeación de Recursos Humanos. • Proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos. • Proceso de Selección de Recursos Humanos. • Proceso de Ubicación de Recursos Humanos. • Proceso Orientación de los Recursos Humanos. • Proceso de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos. • Proceso de evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos. • Proceso de Seguridad y Salud de los Recursos Humanos. • Proceso de atención a los Recursos Humanos. • Proceso de Reconocimiento y Premiación a los Recursos Humanos. • Proceso de Retribución a los Recursos Humanos. **Elementos de Control.** • Proceso de Evaluación del MGRH.
Casañas Lugo, N. (2001).	• Estrategias de Recursos Humanos. • Diseño Organizacional. • Estilo y Liderazgo. • Empleo de Recursos Humanos. • Formación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño. • Compensación y Estimulación. • Seguridad y Salud. • Cultura Empresarial. • Relaciones con la Comunidad. • Auditoria y Control de Recursos.

Fuente: De la consulta del autor a la literatura especializada.

Anexo No. 2: Criterio de expertos aplicado para la elaboración del modelo participativo y estratégico propuesto.

Fuente: Adaptado de Cuesta Santos (2001).

Desarrollo del procedimiento

Etapa I

Se solicitaron las opiniones de diferentes actores sociales del quehacer cotidiano angolano, sobre todo del sector empresarial, con participación especial de las instituciones universitarias, además de los mencionados en el epígrafe 2. 2 de II capítulo de esta tesis, así como de los miembros de la empresa sujeto práctico de estudio, entre otros, sobre las variables que deben formar parte de un modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación empresas angolanas de telecomunicaciones, especialmente las del sector estatal.

- De esas opiniones se obtienen 649 aspectos considerados como factores o variables.

I. 1 De las 649 se eliminaron las que se repetían y quedó una matriz compuesta por 93 variables.

Etapa II

Desarrollo del Método Delphi (adaptación).

Pasos:

I. *Selección de expertos:* Se eligieron 7 especialistas dentro del grupo de expertos seleccionados para el desarrollo del presente trabajo. Los siete fueron seleccionados teniendo en cuenta a la vinculación directa con el trabajo de empresas, especialmente de la actividad de GRH, máxime de formación, incluyendo al Director y al Jefe de RR-HH de la Movicel/Cabinda, a los cuales se les explicó en qué radicaría la actividad que con ellos se iba a llevar a cabo.

II. *Desarrollo de la primera ronda:* A cada Experto (E) del grupo se le entregó una hoja con la lista de factores o variables seleccionados y una hoja en blanco, en la cual debería dar respuesta a la siguiente interrogante (sin advertencias): ¿Cuáles de estos factores o variables consideras que deben incluirse en el modelo pretendido?

   - Los Expertos que desarrollaron el método relacionaron todos los factores o variables, redujeron la lista de estos, evitando repeticiones o similitudes y conformaron una matriz de 23 variables, la cual se presenta a continuación:

1. Estilo de liderazgo.	2. Estrategia empresarial.
3. Sistema de selección.	4. Tipo de comercio.
5. Entorno.	6. Determinación participativa de las alternativas formativas.
7. Formación y/o desarrollo de competencias.	8. Sistema de reclutamiento.
9. Proveedores.	10. Sistema salarial.
11. Formas de trabajo.	12. Participación.
13. Implicación de las personas.	14. Creencias.
15. Diagnóstico participativo de las necesidades.	16. Relaciones con el público.

17. Planes de formación a todos los horizontes temporales.	18. Normas de la empresa.
19. Forma de atención al hombre.	20. Competidores.
21. Comportamiento de los miembros de la empresa.	22. Tipo de fuerza de trabajo de la empresa.
23. Clientes.	

3. *Desarrollo de la segunda ronda:* Se le entregó a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y se le pedía contestar la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las variables que hay que tener en cuenta en el modelo que se propone? Con los que no esté de acuerdo márquelos con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, fue determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

Cc **=** *(1 – Vn / Vt) x 100. Donde*: *Cc:* Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

El procesamiento implicó los resultados de la matriz resumida a continuación:

Variables o factores	**Expertos (E)**							**Cc (%)**
	E(1)	**E(2)**	**E(3)**	**E(4)**	**E(5)**	**E(6)**	**E(7)**	
1		*N*	*N*	*N*		*N*	*N*	***29***
2								***100***
3		*N*	*N*	*N*		*N*		***42.9***
4	*N*			*N*	*N*		*N*	***42.9***
5	*N*	*N*	*N*	*N*		*N*		***29***
6								***100***
7							*N*	***85.7***
8	*N*	*N*	*N*		*N*	*N*	*N*	***14.3***
9		*N*		*N*	*N*	*N*		***42.9***
10		*N*	*N*	*N*			*N*	***42.9***
11			*N*		*N*	*N*		***57.1***
12								***100***
13								***100***
14	*N*		*N*	*N*	*N*		*N*	***29***
15								***100***
16	*N*	*N*	*N*	*N*				***42.9***
17								***100***
18	*N*	*N*		*N*	*N*	*N*		***29***
19		*N*	*N*	*N*	*N*	*N*	*N*	***14.3***
20				*N*	*N*		*N*	***57.1***
21	*N*	*N*		*N*	*N*	*N*	*N*	***14.3***
22		*N*	*N*			*N*	*N*	***42.9***
23			*N*	*N*		*N*		***57.1***

Empíricamente, si *Cc es mayor a 60%* se considera aceptable la concordancia. Las variables que obtuvieron valores de *Cc menor ą 60%* se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

4. *Desarrollo de la tercera ronda:* Se le entregó a cada experto una hoja con las variables/factores resultantes del paso anterior, con la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las variables siguientes con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia en el modelo para la gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en las empresas mencionadas? El desarrollo de esta ronda y el cálculo realizado para dar respuesta a la interrogante permitió ponderar las variables, donde se muestra para cada variable la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas indicada por *Rj,* lo cual se da a continuación:

Variables o factores	**Expertos (E)**							**Rj**
	E(1)	**E(2)**	**E(3)**	**E(4)**	**E(5)**	**E(6)**	**E(7)**	
Participación.	8	7	8	8	8	8	8	**55**
Estrategia empresarial.	7	8	6	7	7	7	7	**49**
Formación y/o desarrollo de competencias.	6	6	7	6	5	6	6	**42**
Implicación de las personas.	3	4	4	4	4	5	4	**28**
Diagnóstico participativo de las necesidades formativas.	7	8	6	7	7	7	6	**48**
Determinación participativa de las alternativas formativas.	4	3	3	3	3	2	3	**21**
Diseño participativo de los planes formativos.	2	2	2	1	2	3	2	**14**

5. *Desarrollo de la cuarta ronda:* A partir de la ponderación hecha se le pidió a cada experto a que considerara *el número 1* como la variable más importante *hasta el número siete*. Se insistió en que no debería dársele la misma ponderación a más de una variable debido a que ello reduce el poder discriminatorio o de ordenamiento. Con las respuestas se obtuvieron los datos que se dan a continuación, donde se muestra para cada variable la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas indicada por *Rj* (Esta variable permite el ordenamiento según el valor discreto de *Rj media),* calculándose posteriormente el coeficiente de concordancia (Cc) para cada variable.

Variables (V)	**Rj media**	**Valor de Rj**	**Cc (%)**
Participación	8	55	**100**
Estrategia organizacional	7	49	**100**
Formación y/o desarrollo de competencias	6	42	**100**
Implicación de las personas	4	28	**100**
Diagnóstico participativo de necesidades formativas	6	48	**100**
Determinación participativa de alternativas formativas	3	21	**100**
Diseño participativo de planes formativos	2	14	**100**

Donde: *Rj media* = Rj ⁄ número de expertos

Cc: Concordancia (este nivel de concordancia es sobre la ponderación, con la formula uno).

Anexo No. 3: Criterios y técnicas para el diseño del procedimiento general derivado del modelo elaborado.

Pasos:

1. Reflexionando en la naturaleza participativa y visión estratégica del proceso y la necesidad de contar con puntos de vista de diferentes actores sociales, se procedió la solicitud de opiniones sobre aspectos que deben incluirse en un procedimiento general (se entienda fases, etapas, pasos, enfoques en gestión de la formación) como mecanismo de implementación del modelo propuesto para la gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en empresas angolanas de telecomunicaciones, especialmente las estatales, con énfasis a la Movicel/Cabinda. Resultante de los criterios solicitados se obtuvo una lista de 64 aspectos. Se les exigió a los implicados que se los integraran y se eliminaran aquellos que se repetían. Como resultado de la eliminación e integración de los mismos se obtuvo una matriz de 19 aspectos, los que se reflejan a través de la matriz a continuación:

1.	Las acciones formativas no solo deben satisfacer necesidades técnicas y conceptuales, sino también humanas.
2.	Se debe siempre elaborar y/o aprobar un plan de intervención con la participación de los miembros de la empresa sujeto de estudio.
3.	Se debe determinar cuáles son los objetivos a alcanzar para permitir mejor retroalimentación de si se cumplieron o no los mismos.
4.	Debe existir retroalimentación de la información brindada para mejor discutir el por qué del problema que se trate para mejor destinar la misma.
5.	Debe considerarse no solo las necesidades directamente relacionadas con la brecha actual en el desempeño del trabajador, sino también con otros aspectos de la organización relacionados con el problema.
6.	Que se piense también en las necesidades a mediano y a largo plazo y no solo en las a corto plazo de costumbre.
7.	No debe existir discriminación con relación a determinados miembros de la empresa que deben participar en el proceso y otros que no.
8.	Teniendo en cuenta a la nueva dinámica de la reconstrucción y desarrollo del país, hay que contar con los criterios de los clientes externos.
9.	Que siempre se de a conocer los resultados del diagnóstico para jerarquizarlas y garantizar una mejor toma de decisiones entre todos antes de buscar las alternativas para satisfacerlas.
10.	Los miembros de la empresa que participan como equipo de trabajo tienen que recibir una previa capacitación.
11.	Hay que combinar el diseño de los planes formativos y la realización práctica de las actividades formativas.
12.	No solo se debe pensar en las necesidades de la empresa de forma general, sino también de cada uno de sus miembros de forma particular.
13.	No se debe satisfacer necesidades formativas solo en determinados niveles funcionales de la empresa.
14.	Que los programas o acciones de formación se den según las verdaderas necesidades de formación de la empresa y sus miembros y no obedecer hacerlo solo por que se diga que hay formación.
15.	Que exista un momento donde cada uno y todos puedan dar sus criterios sobre la forma como satisfacer las necesidades de formación.
16.	Hay que incluir siempre una etapa que permita la retroalimentación entre lo planificado y el cumplimiento de lo mismo, así como medir la satisfacción de los afectados.
17.	Debe existir una etapa de conocimiento previo sobre la dinámica sociolaboral y cultural de la empresa porque el obviar esto muchas investigaciones de diferentes tipos han fracasado.
18.	Que exista un momento de coordinación entre el investigador y los objetos de investigación sobre el curso que seguirá el mismo.
19.	Los miembros de la empresa que participan como equipo de trabajo tienen que recibir una previa capacitación.

2. Se les solicitó dar un orden lógico y el correspondiente resumen a las principales fases que conformarían el *procedimiento general* e incluyeran el mayor número posible de etapas, pasos o tendencias en

formación. Este paso permitió tener una visión más precisa de los aspectos a considerar en dicho procedimiento, los cuales son puestos de relieve a través de la matriz presentada a continuación:

Relación y orden lógico atribuidos a los aspectos a considerar en el procedimiento	***Resumen/Momento en que se da en el procedimiento general***
• Debe existir una etapa de conocimiento previo sobre la dinámica sociolaboral y cultural de la empresa si se trata de investigadores o consultores externos porque el obviar esto muchas investigaciones de diferentes tipos han fracasado.	*Fase preliminar.*
• Que exista un momento de coordinación entre el investigador y los sujetos de investigación sobre el curso que seguirá el mismo.	*Fase de planeación*
• Que los programas o acciones de formación se den según las verdaderas necesidades de formación de la empresa y sus miembros y no obedecer hacerlo solo por que se diga que hay formación.	*Fase de diagnóstico.*
• Que exista un momento donde cada uno y todos puedan dar sus criterios sobre la forma como satisfacer las necesidades de formación.	*Fase de elaboración de los planes formativos.*
• Hay que combinar el diseño de los planes formativos y la realización práctica de las actividades formativas.	*Fase de organización y ejecución de los planes de formación.*
• Hay que incluir siempre una etapa que permita la retroalimentación entre lo planificado y el cumplimiento de lo mismo, así como medir la satisfacción de los afectados.	*Fase de evaluación.*
• Los miembros de la empresa que participan como equipo de trabajo tienen que recibir una previa capacitación.	*Etapa de capacitación del equipo co-facilitador.*
• No se debe pensar satisfacer necesidades formativas solo en determinado o determinados niveles funcionales de la empresa.	*Buscar satisfacer las necesidades formativas a todos los niveles.*
• Teniendo en cuenta a la nueva dinámica de la reconstrucción y desarrollo del país, hay que contar con los criterios de los clientes externos.	*Diagnóstico externo.*
• No solo se debe pensar en las necesidades de la empresa de forma general, sino también de cada uno de sus miembros de forma particular.	*Armonía entre objetivas necesidades de la empresa y las sentidas de cada miembro.*
• No debe existir discriminación con relación a determinados miembros de la empresa que deben participar en el proceso y otros que no.	*Participación en y a todos los niveles.*
• Teniendo en cuenta a la nueva dinámica de la reconstrucción y desarrollo del país, contar con los criterios de los clientes externos.	*Diagnóstico externo.*
• Que siempre se de a conocer los resultados del diagnóstico para jerarquizarlas y garantizar una mejor toma de decisiones entre todos antes de buscar las alternativas para satisfacerlas.	*Socialización de la información*.
• Debe existir retroalimentación de la información brindada para mejor discutir el por qué del problema y para mejor destinar la misma.	*Etapa de procesamiento y análisis de la información.*
• Debe considerarse no solo las necesidades directamente relacionadas con la brecha actual en el desempeño del trabajador, sino también con otros aspectos de la organización relacionados con el problema.	*Diagnóstico interno u organizacional.*
• Que se piense también en las necesidades a mediano y a largo plazo y no solo en las a corto plazo de costumbre.	*Buscar alternativas para las Satisfacer necesidades en todos horizontes temporales.*
• Las acciones formativas no solo deben satisfacer necesidades técnicas y conceptuales, sino también humanas.	*Desarrollar competencias en los tres niveles.*
• Se debe siempre elaborar y/o aprobar un plan de intervención con la participación de los miembros de la empresa sujeto de estudio.	*Aspectos de intervención en el proceso.*
• Se debe determinar cuáles son los objetivos a alcanzar para permitir mejor retroalimentación de si se cumplieron o no los mismos.	*Definición de los objetivos.*

Anexo No. 4: Algunos cambios necesarios para un miembro del equipo facilitador.

Técnico "Verticalista"	*Facilitador*
• Conceptúa que sus conocimientos son los únicos valiosos y "científicos".	• Reconoce y respeta todos los conocimientos por su valor propio y trata de valorar los saberes de los actores sociales de la organización.
• Juzga que posee todas las respuestas y que los demás no tienen nada relevante que aportar.	• Trata de aprender de los actores sociales locales y de sus colegas (apertura de espíritu).
• Manda, dice a las personas lo que tienen que hacer.	• Busca fomentar la cooperación, es democrático.
• Mantiene siempre la actitud: "ellos tienen que aprender de mí".	• Está convencido de que el aprendizaje es un proceso mutuo y que todos tienen algo a aportar.
• No solicita ni facilita comentarios de los actores sociales de la organización; teme mostrar su ignorancia haciendo preguntas transparentes.	• Muestra su interés y entusiasmo para aprender de los trabajadores con poca formación, sin embargo tienen mucha experiencia de trabajo y conocen mejor la historia de la empresa.
• Usa juicios de valor y califica sin entender el condicionamiento de sus propios valores (moderno/tradicional, avanzado/atrasado, trabajador/vago, etc.).	• Relativiza sus conocimientos y valores, evita juzgar a los demás y busca comprender.
• No comparte responsabilidades con los miembros de la organización, sino la acusa si algo no sale como lo planeado.	• Comparte la responsabilidad con los actores sociales de la empresa y trata de aprender de cada error cometido.
• No le interesa, ni se fija en la participación de todos.	• Crea una atmósfera de confianza para que todos se expresen. Recuerda que cada uno tiene algo valioso que decir.
• Considera absoluto el "método científico" que aplica en forma dogmática, por lo que no valoriza los conocimientos locales.	• Relativiza el valor de cualquier método; sabe que ninguno tiene validez absoluta.
• Carece de actitud autocrítica.	• Tiene conciencia de los sesgos y limitaciones inherentes a cualquier enfoque; busca cómo remediarlos.
• Si no se presta al análisis estadístico, es una información "anedóctica".	• Reconoce la importancia de la información no cuantificable para comprender y desarrollar sistemas y procesos.
• Produce una cantidad de datos descriptivos y estadísticos que dificultan el entendimiento de los procesos de la realidad. Hace más difícil las cosas para los afectados.	• Maneja en todo el enfoque de sistemas y la noción de procesos; privilegia la comprensión de hechos de la realidad sociolaboral. Se coloca en el lugar de los afectados
• Aplica metodologías y procedimientos con rigidez y sin importar criterios de los afectados; esto lleva a adaptar la realidad a los instrumentos.	• Está dispuesto a usar la combinación de métodos adaptados a las necesidades y condiciones del momento, así como a las capacidades y características de los actores sociales locales.

Fuente: Adaptado de Gloria A. (2005).

Anexo No. 5. Entrevista al director de la empresa, al resto de los directivos y a los demás miembros de la de la misma.

Fuente: Adaptada de Carlos, A. (2003).

Objetivo: Conocer la estrategia organizacional, de acuerdo a sus principales variables (Misión, *Visión,* Áreas de Resultados Claves, objetivos estratégicos, valores compartidos).

Guía de la entrevista

¿Cuál es la razón de ser o misión de la Movicel/Cabinda?

¿Qué visión comparten en la empresa?

¿Qué principales objetivos estratégicos tiene la empresa?

¿Cuáles son los principales Áreas de Resultados Claves?

¿Qué criterios de medida tiene trazada la empresa para la retroalimentación del cumplimiento de los objetivos estratégicos?

¿Cuáles son los principales valores compartidos a nivel de la Movicel Nacional y cuáles a nivel de la provincial?

¿Constituye una preocupación de la alta dirección o del Jefe de Staff, o sección, el ofrecer todos los conocimientos a los colaboradores, y a los nuevos trabajadores sobre la estrategia de la organización?

¿Consideran que la misión, de manera particular, está interiorizada a todos los niveles?

¿En qué magnitud considera que la estrategia es conocida y compartida por los integrantes de la empresa a nivel local?

¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia de la empresa?

Anexo No. 6: Ejemplo de encuesta para conocer algunos aspectos acerca del Clima Organizacional.

Fuente: Adaptada de López, A. (1999).

Objetivo: Conocer cómo se dan e influyen las diferentes variables que intervienen en el clima organizacional, como indicadores de potencialidades o necesidades de formación de la empresa.

Instrucciones

Estimado(a) Sr.(a): Como parte del proceso de gestión participativa de la formación de los Recursos Humanos que estamos desarrollando en su empresa, solicitamos su colaboración, valorando, anónimamente, cada factor que caracteriza su actual Clima Organizacional. La veracidad de sus respuestas avalará la confiabilidad del proceso.

Muchas gracias.

Determinantes de	**Ítems**	**Variables**				
		M. D.	**D.**	**M.**	**F.**	**M. F.**
Comunicación	1. Buena comunicación entre todos los subordinados					
	2. Conflictos resueltos a base de la negociación.					
	3. Armoniosa comunicación jefes/subordinados.					
	4. Alto espíritu de cooperación y ayuda mutua entre subordinados.					
	5. Estilo de influencia persuasiva por parte de los dirigentes hacia los subordinados.					
	6. Manifestación positiva del fenómeno de la percepción jefe-subordinado.					
	7. Cohesión del grupo de dirección.					
	8. Actividades recreativas colectivas extra laborales.					
Estructura organizativa	9. Entornos de trabajo variados.					
	10. Desarrollo de estrategias para motivar.					
	11. Facilidad para la toma participativa de decisiones.					
	12. Estructura apropiada para el aprendizaje activo del trabajador.					
	13. Descentralización.					
	14. Buenas relaciones de poder.					

LEYENDA: *MD = Muy débil.* *D = Débil.* *M = Medio.* *F = Fuerte.* *MF = Muy fuerte.*

Anexo No. 7: Ejemplo de las técnicas y métodos aplicados para evaluar la cultura organizacional

Fuente: Adaptada de López, A. (1999).

Objetivo: conocer cómo se dan e influyen las diferentes variables que intervienen en el cultura organizacional, y su repercusión en el desempeño de la empresa.

Instrucciones:

Estimado(a) Sr.(a): Como parte del proceso de gestión participativa de la formación de los Recursos Humanos que estamos desarrollando en su empresa, solicitamos su colaboración, valorando, *anónimamente*, cada variable que caracteriza su actual Cultura Organizacional. La veracidad de sus respuestas avalará la confiabilidad del proceso.

Muchas gracias.

Ítems	**Variables**				
	M. D.	**D.**	**M.**	**F.**	**M. F.**
1. Sistema de valores compartidos.					
2. Variados sistemas de recompensas.					
3. Identificación con las tradiciones culturales de la región sobre el dirigente.					
4. Sistemas de sanción compartidos por todos.					
5. Respecto de creencias positivas para la paz y buena convivencia en el trabajo.					
6. Identificación con la empresa.					
7. Profundo sentido autocrítica colectiva.					
8. Respecto por las normas de convivencia grupal.					
9. Principio del sí por la humildad y no por el viejo dicho: "diente por diente y ojo por ojo".					
10. Ausencia de diferencias tribales y apoyo del lema "A união faz a força".					

LEYENDA: *MD = Muy débil.* *D = Débil.* *M = Medio.* *F = Fuerte.* *MF = Muy fuerte.*

Anexo No. 8: Determinantes de liderazgo.

Gráfica del perfil interior de personalidad del Director de la Movicel/Cabinda.

Característica de personalidad	***Escala valorativa***						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Deseo de aprender.							
Firmeza de carácter.							
Sinceridad.							
Creatividad.							
Auto- Control.							
Capacidad de atención.							
Claridad de expresión.							
Facilidad de comunicación.							
Decisión.							
Clareza, madurez y voluntad de espíritu							
Tolerancia.							
Ecuanimidad.							
Eficacia.							
Entusiasmo.							
Equilibrio personal.							
Autoconocimiento.							
Saber escuchar.							
Experiencia.							
Persuasión.							
Fidelidad.							
Apertura al futuro.							
Generosidad.							
Honestidad.							
Flexibilidad de actitud.							
Facilidad de oratoria.							
Espíritu de trabajo en equipo							
Sencillez.							
Previsión.							
Influenciabilibidad.							
Deseo de superación							

LEYENDA: = *Demás Colaboradores directivos.*

= *Director* de la empresa.

1	**2**	**3-4**	**5**	**6-7**
Nada	Algo	Bastante	Mucho	Muchísimo

Fuente: Elaboración del Facilitador a partir de la autovaloración del Director y valoración de los demás colaboradores directivos.

Anexo No. 9: Algunas técnicas y métodos empleadas para el diagnóstico de algunas actividades de GRH

Estrategia de RR-HH trazada por la empresa bajo estudio.

Fuente: Adaptado de Hambrick & Fredrickson. (2001).

Objetivo: Conocer algunos elementos de la estrategia de RR-HH de la Movicel/Cabinda, así como el lugar que la actividad de RR-HH ocupa dentro de la empresa a nivel local.

Guía de entrevista

1. ¿En que consiste la estrategia de Gestión de RR-HH trazada por la empresa a nivel provincial?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Movicel/Cabinda?
3. ¿Cuáles son los objetivos específicos de la estrategia de Recursos Humanos a nivel local?
4. ¿Cuáles son los criterios de medidas en cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos de la estrategia de Recursos Humanos a nivel local?
5. ¿Constituye la actividad de los Recursos Humanos una actividad central en la empresa a nivel local?
6. ¿Qué papel juegan los RR-HH de la empresa ante los desafíos de la reconstrucción y desarrollo nacional?
7. ¿Es la estrategia de RR-HH conocida y compartida por todos los miembros de la empresa?
8. ¿Participan en la elaboración de la misma todos o la mayoría de los trabajadores?
9. ¿Qué relación guarda la estrategia de RR-HH a nivel provincial con relación a la a nivel nacional?
10. ¿Qué lugar ocupa la estrategia de GHR en la estrategia de la empresa?

Evaluación del desempeño

Fuente: Adaptada de Gutiérrez (1995).

Variables	Variables			
	M	**R**	**B**	**E**
1. Contribución de los resultados de su trabajo al cumplimiento de objetivos y funciones de su unidad organizativa.				
2. Consideración de la calidad y conocimiento del trabajo que realiza.				
3. Responsabilidad con que asume cumplir con los objetivos y funciones de su puesto de trabajo.				
4. Aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de disciplina laboral.				
5. Cumplimiento de las orientaciones de su jefe superior, de las reglas de convivencia y de seguridad y protección.				
6. Organización y limpieza del puesto de trabajo. Cuidado de medios de trabajo.				
7. Motivación y sentido de compromiso con el cumplimiento de su misión en la empresa				
8. Relación con los demás trabajadores y participación en las actividades extra laborales				
9. Correspondencia entre las exigencias del puesto y las posibilidades de formación que ofrece la empresa.				
10. Impacto de los planes de formación en los resultados de tu trabajo.				

Leyenda	***M**= Mal.*	***R**= Regular.*	***B**= Bien.*	*E= Excelente.*
	Base/209			

Anexo No. 10: Diagnóstico de la estrategia de formación de la Movicel/Cabinda.

Fuente: Elaboración del autor en consulta con expertos.

Objetivo: Saber de la existencia o no de la estrategia de la formación en la Filial bajo estudio. Conocerla en el caso de existir y realizar algunas correcciones posibles en el caso de ser necesario.

Guía de entrevista

¿Conocen la estrategia de formación de la Movicel a nivel Nacional?

¿Cuál es la estrategia de formación en la actualidad de la Movicel/Cabinda?

¿Cómo influye la estrategia de formación de Movicel/Nacional en la estrategia de la Movicel/Cabinda?

¿Cuál es el objetivo general de la estrategia de formación de la empresa?

¿Cuáles son los objetivos específicos de la misma?

¿De que instrumento se dispone la empresa a nivel provincial para el cumplimiento de dichos objetivos?

¿Todos o la mayoría de los miembros de la empresa participan en la planeación de la estrategia?

¿Es la estrategia de formación de RR-HH conocida y compartida por todos los miembros de la empresa?

¿Participan en la elaboración de la misma, todos o la mayoría de los trabajadores?

¿Qué relación guarda la estrategia de formación de RR-HH a nivel provincial con relación a la a nivel nacional?

Anexo No. 11: Encuesta para conocer el estado actual del proceso de gestión de la formación de Recursos Humanos en las empresas seleccionadas.

Fuente: Elaboración del autor.

Objetivo: Conocer el estado actual sobre el proceso de gestión participativa de la formación, sobre todo de la aplicación de las tendencias actuales en dicho proceso en las empresas seleccionadas, especialmente en la empresa sujeto práctico de estudio.

Instrucciones:
Estimado(a) trabajador(a): Solicitamos su colaboración, marcando **X** la situación real que caracteriza el estado actual del proceso de gestión de la formación de los Recursos Humanos (RR-HH) a nivel del sector de telecomunicaciones, para que podamos orientar, en sentido positivo, los propósitos del presente trabajo.
Muchas gracias.
En tal sentido, con respecto al *proceso de gestión de la formación de los RR-HH* en tu empresa responda:

1. El diagnóstico de las necesidades formativas se hace con la participación activa de todos los miembros:
--- Siempre. --- Algunas veces. ---Nunca.

2. Hay preocupación por llevar a cabo dicho proceso, no solo para formar y/o desarrollar competencias en los niveles del *saber* y *saber hacer*, sino también en el nivel del *saber ser:*
--- Siempre. --- Algunas veces. ---Nunca.

3. Se buscan alternativas para satisfacer necesidades formativas en todos los horizontes temporales (o sea, para satisfacer necesidades a corto, mediano y largo plazos):
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca.

4. Se busca satisfacer necesidades formativas de todas las categorías ocupacionales por lo que se puede afirmar que las perspectivas de formación y ascenso que la empresa a nivel local brinda son altas:
--- Siempre --- Algunas veces. --- Nunca.

5. Se diagnostican las verdaderas necesidades de formación como una etapa de vital importancia antes de que se busquen las alternativas para la satisfacción de las mismas y se participe en los planes formativos:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca.

6. Todos participan tanto en el diagnóstico, análisis, como en la determinación de alternativas para satisfacer las necesidades formativas de la empresa y sus integrantes:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca

7. Se considera a las necesidades y opiniones de sus clientes externos para el logro del éxito en el proceso y como premisa para desarrollar una organización que aprende:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca.

8. Se buscar satisfacer necesidades tanto organizacionales, de puestos de trabajo como individuales:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca

9. Se considera a la estrategia de la empresa en general, de los RR-HH y de la formación en particular para el diseño y ejecución de los planes formativos:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca.
10. Se consideran tanto las necesidades objetivamente expresadas por la empresa como las subjetivamente sentidas de sus integrantes:
--- Siempre. --- Algunas veces. --- Nunca.

Anexo No. 12: La prueba de organización que aprende.

Fuente: Adaptado de Garvin et *al.,* 1998.

Competencias	Valoraciones			
	En nada	**En algo**	**Bastante**	**En mucho/ todo**
1. La organización fomenta una gestión de formación que se extiende a todos los niveles de la misma.				
2. Desarrollar mecanismo de aprendizaje colectivo e individual constituye una meta para la excelencia.				
3. Fomenta la cultura de formación desde las experiencias internacionales, pero ajustadas a las condiciones de las empresas angolanas de telecomunicaciones.				
4. La creatividad individual no es percibida como amenaza para algunos, sino como fuerza de crecimiento organizacional.				
5. La empresa se esmera por diferenciarse en el mercado a partir de una gestión participativa y estratégica de la formación de sus RR-HH en todas las categorías ocupacionales.				
6. La organización aprovecha la inteligencia colectiva para alcanzar sus objetivos.				
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.				
8. Tiene capacidad de extender la formación en forma permanente y en todas las categorías ocupacionales definidas.				
9. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.				
10. La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.				
11. Se estimula la iniciativa personal como fuente de integración del saber individual al colectivo.				
12. La gestión participativa y estratégica de la formación se concibe como piedra angular para el desarrollo de la empresa.				
13. La empresa asimila positivamente las experiencias de empresas del sector y potenciarse internamente.				
14. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.				
15. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.				
16. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.				
17. Fomentar una cultura de gestión participativa y estratégica se percibe como una premisa para dar respuesta a los desafíos de la reconstrucción y desarrollo sostenible nacional.				

Anexo No. 13: Encuesta para evaluar el impacto de la formación recibida a participantes de planes de formación de la Movicel/Cabinda.

Fuente: Adaptada de Garrote González (2003).

Objetivo: Valorar en que medida la formación recibida por los RR-HH de la empresa a nivel Cabinda responde a las verdaderas necesidades de la empresa y de los destinatarios finales.

Leyenda: Insastisf.: Insatisfactorio. **M. Satisf.:** Medianamente Satisfactorio.

Satisf.: Satisfactorio. **Muy Satisf.:** Muy Satisfactorio.

Ítems	Variables			
	Insatisf.	**M. Satisf.**	**Satisf.**	**Muy Satisf.**
1. Valoración general de las acciones formativas recibidas.				
2. Nivel de satisfacción con la formación recibida.				
3. Nivel de preparación, especialización y comunicación de los formadores.				
4. Utilidad y aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.				
5. Cumplimiento con las acciones formativas, el número de participantes, horarios y duración.				
6. Adecuación de los objetivos y contenidos a las expectativas y necesidades formativas.				
7. Adecuación de las instalaciones a la formación impartida y condiciones generales.				
8. Valoración de medios didácticos utilizados y su adecuación a los objetivos y contenidos.				
9. Contribución al desempeño y competitividad personales.				
10. Contribución al desarrollo profesional y autorealización personal.				

11. ¿El plan de formación donde participó estuvo antecedido del conocimiento de tus necesidades formativas?
12. ¿Consideró de interés el programa de formación en que participó?
13. ¿En qué medida su horario de trabajo no influyó en el curso del proceso de formación?
14. ¿En qué materias o cursos, considera que usted necesita de formarse realmente?
15. ¿Cómo concibes la formación con relación a la actividad laboral y el ambiente de trabajo?
16. ¿Cuál considera sea la motivación principal para realizar cursos de formación?
17. ¿Te gustaría cambiar a otra empresa con mejores perspectivas de formación?
18. Comentarios complementarios sobre los próximos cursos posibles.

Anexo No. 14: Ejemplo de técnica aplicada para determinar el perfil de competencias deseado: "Expertos de la Movicel/Cabinda".

Fuente: Elaboración del autor en diálogo con el equipo co-facilitador y consulta al grupo de expertos.

Objetivo: Determinar el perfil de competencias deseado.

De este modo, dada la necesidad de definir un perfil para los Colaboradores directos, pero a la vez siendo una etapa embrionaria del proceso, se consideró oportuno que el mismo se lo asociara con las características o requisitos que directivos y subordinados consideraban como de un trabajador o colaborador competente/una empresa competente.

Procedimiento propuesto para desarrollar la técnica:

Etapa I.

1. Se les entregaron hojas en blanco a cada uno de los jefes de Sector (para los sectores) y uno para al Director de la empresa (para el equipo directivo) bajo el título "Yo considero que un *Colaborador directo competente* en las actuales condiciones de la Movicel/Cabinda es…; y un segundo con el mismo enunciado, pero referido al c*olaborador directivo competente* y otro, también con el mismo enunciado, pero referido a *empresa competente*. Se les dijo que era necesario que contemplaran en cada hoja lo que consideraban en cada caso. Se les alertaba que ningún directivo participara en las opiniones de los colaboradores directos, de igual modo, ningún subordinado en las de directivos.
2. Los miembros del *equipo facilitador* de cada una de las áreas se responsabilizarían de recolectar las ideas de cada una, a través de las hojas, pero bajo el concepto de no fuera directivo para hojas de subordinados y VS.
3. Se planificaron sesiones de trabajo con directivos y subordinados, por separado, para a través del *equipo facilitador* propiciar la integración de la información, o sea relacionando y sintetizando las opiniones sobre las características de los elementos solicitados.

Etapa II.

1) Se les dijo a los participantes que presentaran las hojas donde escribieron sus criterios compartidos sobre cada uno de los enunciados que se les escribieron. Una vez obtenidos los criterios compartidos de cada interrogante se forma una matriz de requisitos en los tres aspectos.
2) Se les pidió integrar los requisitos que eran convergentes y se eliminaran los que se repetían.
    a. Una vez desarrollada esa etapa se obtiene una Matriz con tres perfiles deseados de competencias (uno según los criterios compartidos por los subordinados y otro según los compartidos por los directivos de la empresa).
4) Se formuló una pregunta complementaria.
    - ¿Qué vías de solución buscan para la satisfacción de las necesidades formativas?

Anexo No. 15: Ejemplo de técnica empleada para analizar el perfil actual de competencias

Entrevista valorativa individual del perfil de competencias actual de colaboradores directos.

Fuente: Elaboración del autor.

Objetivo: Permitir una visión sobre el grado de correspondencia que existe en los colaboradores directos de la empresa con relación a las competencias reales de acuerdo a las características que por ellos mismos y sus directivos fueron consideradas de colaborador directo competente; en qué medida las mismas se ajustan a las características actuales de cada uno de los colaboradores no directivo.

*Procedimiento propuesto para desarrollar la técnica***:**

Etapa I

Pasos:

1. Se le preguntaba al colaborador directo por el grado de concordancia que existía entre el perfil de competencias deseado y los requisitos de su cargo y sus características actuales, insistiendo en su máxima sinceridad ya que ello contribuirá a la toma de decisiones certeras con relación a las alternativas para la satisfacción de sus propias necesidades formativas.
2. Se le preguntaba si estaba en sus planes y/o desearía poder reunir dicho perfil y a través por qué vía.
3. Se le preguntaba en qué medida la empresa en general y a nivel local en particular había contribuido para formar un colaborador directo con este perfil deseado.

Etapa II.

Pasos:

1. Se planificaron sesiones de trabajos grupales con colaboradores directivos de cada sector, en correspondencia con el sector a que pertenece, utilizando el recurso anterior de la computadora.
2. Se les iban presentando de forma sucesiva las competencias y se les preguntaba en qué medida como directivo y la empresa habían contribuido a tener colaborador con el perfil de competencia por ellos deseado.
3. Finalmente, se les solicitó hacer una evaluación de la condición de empresa competente en que se encontraba la organización.

Nota: La técnica anterior se utilizó también para directivos, ajustándose a la categoría correspondiente y también se empleó para todos los miembros de la organización con relación a lo que consideraban empresas competente.

Ejemplo de técnica aplicada para valorar el perfil actual de competencias

Encuesta valorativa del perfil actual de competencias para colaboradores directivas.

Fuente: Elaboración del autor.

Objetivo: Tener una visión sobre el grado de conocimiento sobre perfil de competencias para colaboradores directivos y en qué medida esta se ajusta a las características actuales de cada directivo.

*Procedimiento propuesto para desarrollar la técnica***:**

Etapa I

Pasos:

1. Se le preguntaba al dirigente si conocía o no el perfil de competencias de los colaboradores directivos de la Movicel.
   - **A.** En el caso de que fuera afirmativa la respuesta, se le pedía a que mencionara dichas competencias, al menos las que más se relacionaban con su área desde el punto de vista técnico y de forma general las de niveles gerencial y humana.
   - **B.** En el caso de que no conociera las mismas o por lo menos la mayoría, se le preguntaba el por qué.
2. Expresado conocimiento cabal o no del perfil en causa, se le presentaba en forma sucesiva las competencias que contemplan dicho perfil a través de la computadora mediante el programa data show y se le iba preguntando por el grado de concordancia que existía entre cada competencia y el desempeño actual del directivo, insistiendo en su sinceridad ya que ello contribuiría a tomar decisiones certeras sobre las alternativas para satisfacer sus propias necesidades, a través de los planes formativos que diseñarían con el desarrollo del proceso de la gestión participativa de la formación de los RR-HH en curso.
3. Se le preguntaba si estaba en sus planes y/o desearía poder reunir dicho perfil.
4. Se le pedía su sugerencia sobre otras competencias necesarias, sobre todo en las peculiaridades de la Movicel/Cabinda.

Etapa II. *Pasos:*

1. Se planificaron sesiones de trabajos grupales con colaboradores directos de cada sector, o sea en correspondencia con el sector o área de jurisdicción de cada directivo, utilizando el recurso anterior de la computadora con programa data show.
2. Se les iban presentando de forma sucesiva las competencias y se les preguntaba si conocían o no el sentido de la misma.
   - **A.** En el caso de conocerla o si por lo menos algunos entendían la naturaleza de la misma, entonces se les preguntaba por el grado de convergencia entre esta competencia y las características actuales del directivo evaluado.
   - **B.** En el caso de que resultaba desconocida por todos, entonces no se insistía en la misma.
3. Se les preguntaba por otras competencias que ellos consideraban que eran necesarias para sus directivos en las condiciones específicas de la Movicel/Cabinda.

Anexo No. 16: Ejemplos de técnicas y métodos aplicadas para diagnosticar las necesidades formativas expresadas de la empresa bajo examen, de cada sector, así como las sentidas por cada colaborador.

Técnica participativa "Ao Meu Kamba do Peito": Makas e boas dikas no nosso salu (A "mi amigo del pecho": Problemas y buenas cosas en nuestro trabajo"

Fuente: Elaboración del autor.

Objetivo: Conocer las disímiles limitaciones y potencialidades que se experimenta en la empresa.

Procedimiento:

Etapas I

Pasos:

1. Se les pidió a todos los miembros que escribieran sus nombres en un pedacito de papel blanco, lo doblaran y lo depositaran en una cesta creada para el efecto.
2. Habiendo concluida este primer paso, cada uno de los trabajadores debería de sacar un pedacito de las hojas escritas cuyo nombre contenido era su *kamba do peito* (amigo del pecho). Se les dijo que deberían volver el papelito en el caso de coincidir con el nombre propio.

Etapa II

Pasos:

Único: Teniendo en cuenta a que cada trabajador de la plantilla directa se disponía de una computadora y un teléfono y todas las computadoras estaban conectadas una con otras y todas a la red interna, y crearía la facilidad de que un trabajador le pudiera enviar mensaje a otro sin que el primero fuera identificado, se les pidió a que cada trabajador le escribiera a su *kamba do peito* todas las dificultades y todas cosas buenas que vivenciaba en la empresa.

Etapa III.

Pasos:

3) Como mecanismo de retroalimentación, después de una semana, en una de las sesiones de trabajo, moderada por miembros del *Equipo Facilitador,* se le pedía a cada uno de los trabajadores que dijera los problemas y buenas cosas que le fueron contados por su *kamba do peito*. Estos se fueron escribiendo, primero los problemas y después las buenas cosas, a través de la computadora y eran proyectados en data show hasta que todos se completaran.
4) Seguidamente se solicitó a que sintetizaran las ideas (*makas o boas dikas)* hasta la menor reducción posible, quedando una Matriz de problemas (deficiencias) y buenas cosas (potencialidades).
5) Se pidió a que separaran las dificultades resolubles con formación, lo más sintético posible y se integre en una matriz con las dificultades resultantes de otras técnica como la "Vale todo".

Anexo No. 17: Ejemplo de encuesta aplicada al grupo de expertos (externos) y al equipo co-facilitador.

Fuente: Adaptado de Martínez Espinosa (2003).

Objetivo: Evaluar la posibilidad para el cumplimiento de las tendencias actuales en formación en el mediante procedimiento general para la gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH aplicado.

Ítems	**Variables**			
	B	**M**	***A***	***MA***
1. Carácter integral del procedimiento general.				
2. Carácter estratégico del proceso de gestión participativa de la formación.				
3. Fidelidad en el diagnóstico de las necesidades formativas en los tres niveles (organizacional, funcional e individual).				
4. Capacidad para propiciar un carácter permanente de la formación.				
5. Contribución al fomento de espíritu de una organización que aprende.				
6. Fidelidad en el diagnóstico de necesidades formativas a todos niveles (desde la alta dirección hasta los colaboradores directos).				
7. Flexibilidad del procedimiento general ante las eventualidades.				
8. Nivel de implicación de los clientes externos en el proceso de diagnóstico.				
9. Alternativas formativas basadas en las reales necesidades de formación.				
10. Contribución a una cultura de gestión participativa.				

LEYENDA:

B	***M***	***A***	***MA***
Bajo	***Mediano***	***Alto***	***Muy Alto***

Anexo No. 18: Ejemplo de técnicas empleadas para valorar la satisfacción experimentada con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH.

Encuesta valorativa de la satisfacción experimentada con la aplicación del procedimiento general.

Fuente: Adaptado de Pineda Herrero (2000).

Objetivo: Valorar el grado de satisfacción experimentada por los clientes internos con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH mediante el procedimiento general como mecanismo de implementación del modelo propuesto.

Ítems	**Variables**		
	NS	**SS**	**MS**
Posibilidad de participación activa de los implicados en el proceso.			
Adaptabilidad ante las nuevas situaciones que fueron surgiendo en el proceso.			
Cumplimiento de los objetivos de cada una de las fases del procedimiento general propuesto.			
Posibilidad de facilidad para la toma participativa de decisiones relacionadas con las mejores alternativas para la satisfacción de las necesidades formativas.			
Cumplimiento del objetivo principal del procedimiento general propuesto.			
Fidelidad en el diagnóstico de las necesidades formativas.			
Consideración de las necesidades de los clientes.			
Posibilidad de desarrollar competencias en los tres niveles (saber, saber hacer y saber ser).			
Facilidad de articular satisfacción necesidades formativas objetivamente expresadas por la empresa y las subjetivamente sentidas por cada uno de sus RR-HH y en todos los niveles.			
Armonía en la atención a necesidades formativas a corto, mediano y largo plazos.			

LEYENDA:

***NS*=**	***SS*=**	***MS*=**
Nada satisfactorio	***Suficientemente satisfactorio***	***Muy satisfactorio***

Anexo No. 19: Encuesta valorativa del procedimiento general y sus procedimientos específicos.

Fuente: Elaboración del autor adaptado de Torre Prados (2000).

Objetivo: Evaluar el grado de eficacia del modelo propuesto mediante su implementación a través del procedimiento general y sus procedimientos específicos.

.

Ítems	Variables		
	CI	**AE**	**SE**
1. Mecanismos para propiciar la satisfacción de las expectativas de la y cada uno de sus integrantes.			
2. Métodos y técnicas para involucrar a todos los afectados en el proceso.			
3. Vías para propiciar la socialización de los resultados del diagnóstico del proceso.			
4. Mecanismos para garantizar la correspondencia entre las necesidades y las alternativas formativas determinadas.			
5. Cumplimiento de los objetivos del procedimiento general.			
6. Flexibilidad del procedimiento general antes eventualidades.			
7. El procedimiento específico CCC6C. en la determinación de las alternativas formativas.			
8. Aspectos de intervención para propiciar la información relevante.			
9. Niveles para implicar a todos en el transcurso del proceso de la gestión participativa de la formación.			
10. Carácter cíclico del procedimiento a través de sus fases, etapas y pasos.			

CI	***AP***	***SE***
Completamente Ineficaz	***Apenas o Algo Eficaz***	***Suficientemente Eficaz***
1	***2***	***3***

Anexo No. 20: Encuesta para evaluar el impacto de la formación recibida en la Movicel/Cabinda.

Fuente: Adaptado de Garrote González (2003)

Objetivo: Evaluar el impacto de la formación recibida por trabajadores directivos y directos participantes de los planes formativos a corto plazo en la Movicel/Cabinda con la implementación del modelo mediante el procedimiento general propuesto de acuerdo a determinantes de eficacia, eficiencia y efectividad.

Ítems	**Variables**			
	Insatisf.	**M.**	**Satisf.**	**Muy Satisf.**
1. Valoración general de las acciones formativas recibidas. Valoración general de las acciones formativas recibidas.				
2. Nivel de satisfacción con la formación recibida.				
3. Nivel de preparación, especialización y comunicación de los formadores.				
4. Utilidad y aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.				
5. Cumplimiento con las acciones formativas, el número de participantes, horarios y duración.				
6. Adecuación de los objetivos y contenidos a las expectativas y necesidades formativas.				
7. Adecuación de las instalaciones a la formación impartida y condiciones generales				
8. Valoración de medios didácticos utilizados y su adecuación a los objetivos y contenidos.				
9. Contribución al desempeño y competitividad personales.				
10. Contribución al desarrollo profesional y autorrealización personal.				

LEYENDA:

Insatisf. = Insatisfactorio **M. S.=** Medianamente Satisfactorio **Satisf.=** Satisfactorio **Muy Satisf. =** Muy Satisfactorio

Anexo No. 21: Técnica de auto-evaluación y co-evaluación del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH en la empresa sujeto de estudio.

Fuente: Elaboración del autor.

Objetivo: Conocer algunos de los principales cambios (impacto) logrados con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la empresa sujeto práctico de estudio a través de la implementación integral del procedimiento general y sus procedimientos específicos como forma para constatar la viabilidad del modelo participativo y estratégico propuesto, mediante la comparación del estado inicial y final sobre la base de las variables incluidas en la fase del diagnóstico.

Procedimiento propuesto para la aplicación de la técnica:

Etapa I

Pasos:

1: A través de una sesión de trabajo se le pidió al equipo de dirección de la empresa bajo estudio, junto con el equipo co-facilitador a que como proceso de autoaprendizaje colectivo e individual e indicio de una organización que aprende y premisa para lograr la competitividad requerida, a través de un estudio realizaran un autodiagnóstico de la actual situación de la empresa y que a través de un informe se hiciera constar algunos de los principales cambios (impacto) logrados con el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH llevado a cabo (*proceso de auto-evaluación*).

2. Conjuntamente (entre el facilitador, equipo de dirección, equipo co-facilitador y grupo de expertos implicados en el proceso) se integrara una evaluación que contemplara los cambios (impacto) resultantes del proceso desarrollado (*proceso de co-evaluación*).

3. Se solicitó al directivo máximo de la empresa sujeto práctico de estudio y de implementación integral del modelo mediante la ejecución del procedimiento general a que elaborara un AVAL sobre el proceso llevado a cabo a título del facilitador (autor) del mismo.

4. Fue solicitado igualmente a cada uno de los expertos representante máximo de cada organización implicada en el proceso a que elabore también su AVAL sobre el proceso llevado a cabo como constancia de su participación a los propósitos de dicho proceso.

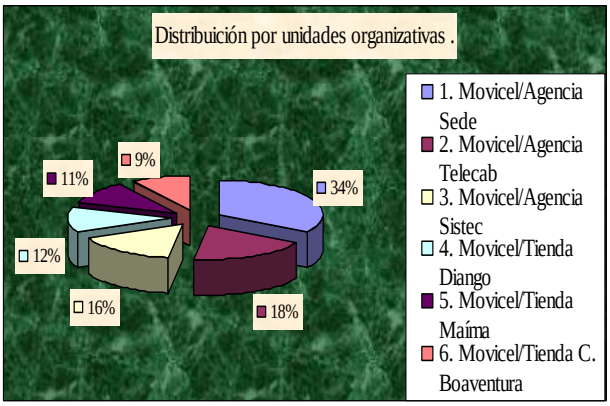
Etapa II

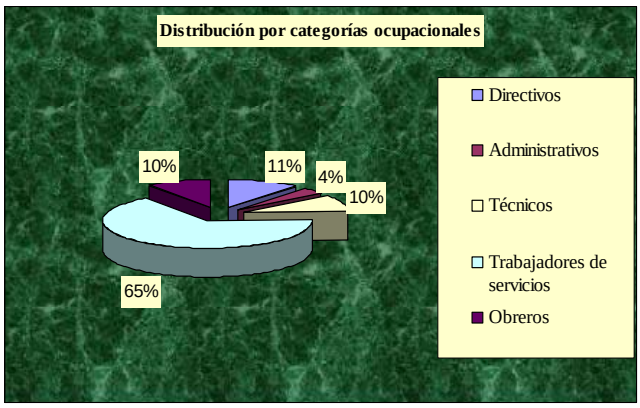
Pasos:

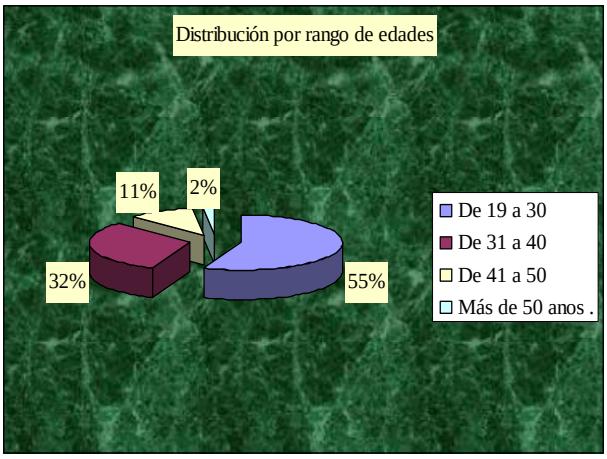
1: A través de una actividad de confraternización proyectada previamente se hacen comentarios finales sobre el proceso llevado a cabo y perspectivas de seguimiento.

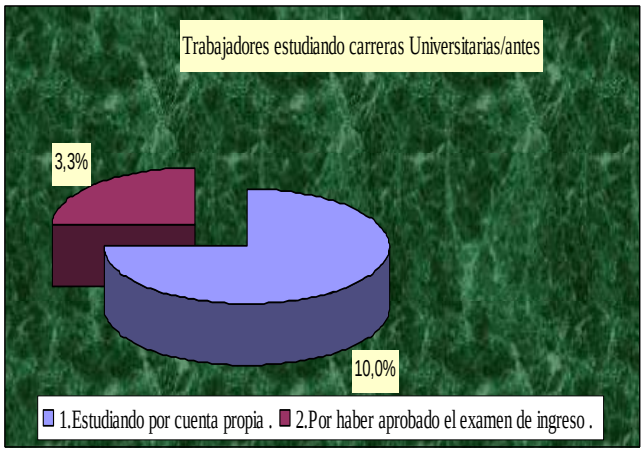
2: Entrega al facilitador de los AVALES por cada uno de los actores representante máximo de cada organización implicada en el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación.

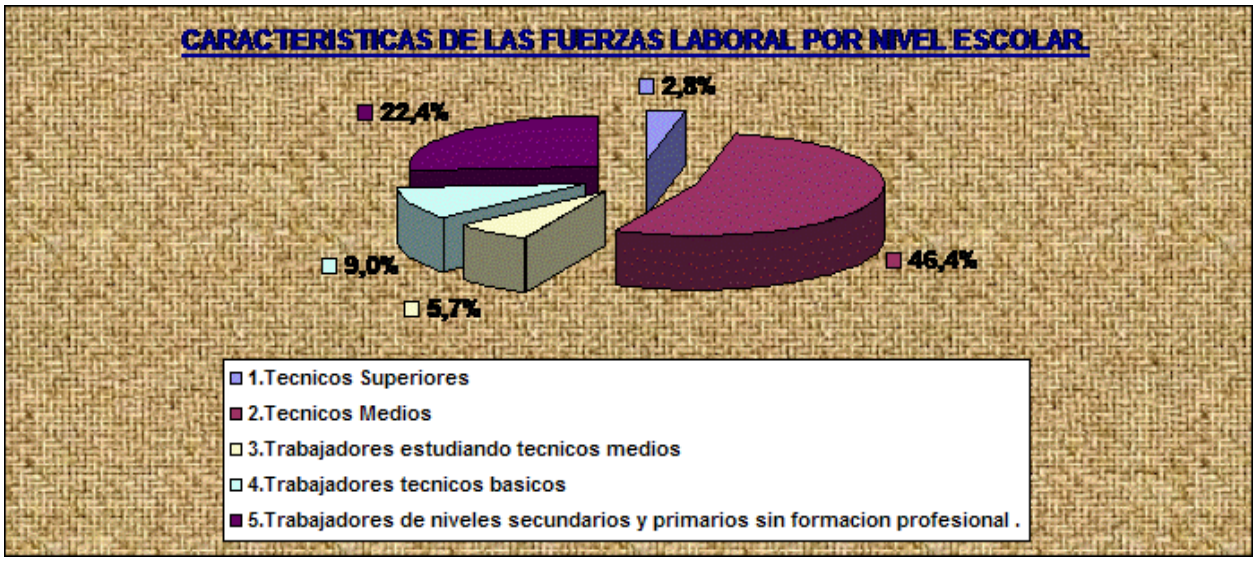
Anexo No. 22: Distribución de la fuerza laboral de la empresa Movicel/Cabinda.











Anexo No. 23: Resultados de la aplicación de la encuesta descrita mediante el **anexo 11** a las empresas seleccionadas.

Variables	Frecuencia Observada por Empresas					
	Siempre	Algunas veces			Nunca	
	%	Obs	%		Obs	%
1. El diagnóstico de las necesidades formativas se hace con la participación activa de todos los miembros.			144	26,0	409	74,0
2. Hay preocupación por llevar a cabo dicho proceso, no solo para formar y/o desarrollar competencias en los niveles del *saber* y *saber hacer*, sino también en el nivel del *saber ser.*	76	13,7	68	12,3	409	74,0
3. Se buscan alternativas para satisfacer necesidades formativas en todos los horizontes temporales (o sea, para satisfacer necesidades a corto, mediano y largo plazos).			144	26,0	409	74,0
4. Se busca satisfacer necesidades formativas de todas las categorías ocupacionales por lo que se puede decir que las perspectivas de formación y ascenso que la empresa local brinda son altas.			144	26,0	409	74,0
5. Se diagnostican las verdaderas necesidades de formación como una etapa de vital importancia antes de que se busquen las alternativas para la satisfacción de las mismas y se participe en los planes formativos.			144	26,0	409	74,0
6. Todos participan tanto en el diagnóstico, análisis, como en la determinación de alternativas para satisfacer las necesidades formativas de la empresa y sus integrantes.			144	26,0	409	74,0
7. Se considera a las necesidades y opiniones de sus clientes externos para el logro del éxito en el proceso y como premisa para desarrollar una organización que aprende.	105	19,0	39	7,1	409	74,0
8. Se buscar satisfacer necesidades formativas tanto organizacionales, de puestos de trabajo como individuales.	121	21,9	23	4,2	409	74,0
9. Se considera a la estrategia de la empresa en general, de los RR-HH y de la formación para el diseño y ejecución de los planes formativos.			144	26,0	409	74,0
10. Se consideran tanto las necesidades objetivamente expresadas por la empresa como las subjetivamente sentidas de sus integrantes.	140	25,3	4	0,7	409	74,0

Análisis de la consistencia interna de los datos resultantes de la aplicación de la encuesta en Anexo 11

Empresas	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Tipificada
Movicel/Agencia Sede	0,98508	0,99684
Movicel/Agencia Sistec	0,98469	0,99712
Movicel/Agencia Telecab	0,98477	0,99693
Movicel/Agencia Diango.	0,98494	0,99749
Movicel/Tienda Maíma	0,98500	0,99729
Movicel/Tienda Casa Boaventura.	0,98504	0,99708
Empresas de Industria, de Comercio, y de Turismo y Hotelería/Cabinda	0,98553	0,99748
Banco de Comercio y Indústria (BCI) Cabinda	0,98535	0,99756
Angola Telecom/Cabinda	0,98486	0,99660

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los resultados de las encuestas por empresas.

Pruebas para medir la normalidad de las variables, resultantes de la aplicación de la encuesta en Anexo.11.

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov(a)		Shapiro-Wilk	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
El diagnóstico de las necesidades formativas se hace con la participación activa de todos los miembros.	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Hay preocupación por llevar a cabo dicho proceso, no solo para formar y/o desarrollar competencias en los niveles del *saber* y *saber hacer*, sino también en el nivel del *saber ser.*	0,450	0,00000	0,576	0,00000
Se buscan alternativas para satisfacer necesidades formativas en todos los horizontes temporales (o sea, para satisfacer necesidades a corto, mediano y largo plazos):	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Se busca satisfacer necesidades formativas de todas las categorías ocupacionales por lo que se puede afirmar que las perspectivas de formación y ascenso que la empresa a nivel local brinda son altas.	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Se diagnostican las verdaderas necesidades de formación como una etapa de vital importancia antes de que se busquen las alternativas para la satisfacción de las mismas y se participe en los planes formativos.	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Todos participan tanto en el diagnóstico, análisis, como en la determinación de alternativas para satisfacer las necesidades formativas de la empresa y sus integrantes.	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Se considera a las necesidades y opiniones de sus clientes externos para el logro del éxito en el proceso y como premisa para desarrollar una organización que aprende.	0,455	0,00000	0,566	0,00000
Se buscar satisfacer necesidades formativas tanto organizacionales, de puestos de trabajo como individuales.	0,458	0,00000	0,559	0,00000
Se considera a la estrategia de la empresa en general, de los RR-HH y de la formación en particular para el diseño y ejecución de los planes formativos.	0,463	0,00000	0,547	0,00000
Se consideran tanto las necesidades objetivamente expresadas por la empresa como las subjetivamente sentidas de sus integrantes.	0,462	0,00000	0,549	0,00000

Anexo No. 24: Matriz de perfil de competencias deseado de colaboradores directos y directivos, y de la empresa como competente, respectivamente/Movicel Cabinda.

Matrices de perfiles de competencias/ Movicel/Cabinda	
I- Colaborador directo competente:	
Según Colaboradores directos.	***Según Colaboradores directivos***
• Capacidad para dar respuesta a las exigencias de su puesto de trabajo. • Buenas relaciones humanas. • Disposición de dar lo mejor de sí. • Es un trabajador motivado. • Conocimiento de sus responsabilidades, las de su sector y las de la empresa a nivel local y las de la empresa en general. • Capacidad creadora, pero aprende y acepta las ideas de otros. • Capacidad para percibir a los colegas como un equipo de trabajo.	• Vitalidad por el interés de desarrollar sus potencialidades. • Capacidad para aprender y recibir ayuda y en lo posible de ayudar a los demás. • Habilidades humanas. • Capacidad técnica. • Preocupación por la realización de las tareas y ser influido por el interés que encuentra en su trabajo. • Capacidad para cumplir órdenes en forma creativa. • Espíritu de superación constante. • Capacidad para adaptarse a los cambios constantes.
II- Colaborador directivo competente:	
Según Colaboradores directos.	***Según Colaboradores directivos***
• Capacidad decisorial, pero justa. • Capacidad de consideración y generosidad hacia los Colaboradores directos. • Capacidad para liderar correcta e imparcialmente. • Dominio y utilización de su autoridad en beneficio de la empresa y la Filial y no en propio beneficio. • Capacidad para involucrar a todos en la vida de la empresa y la Filial. • Dominio del trabajo de dirección actual. • Conocimiento de las características de sus subordinados y de actuación en aras de motivarlos siempre. Dominio de las más modernas técnicas de la gestión y la dirección.	• Dominio del trabajo en grupo. • Conocimiento y uso oportuno de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. • Conocimiento de más de un idioma y la Lengua Materna Ibinda (Fiote). • Capacidad para aprovechar las oportunidades del entorno y minorizar las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas. • Capacidad para liderar en tiempo de crisis. • Capacidad para utilizar la delegación del poder y la autoridad como arma para el crecimiento de la Filial y de la cultura de dirección. Capacidad de escucha y respecto por las iniciativas de sus seguidores.
Características de una empresa competente según unanimidad de criterios de los colaboradores	
• Clima organizacional favorable.	
• Cumplimiento de los indicadores económicos	
• Imagen favorable de la organización	
• Resultados satisfactorios en las auditoria	
• Buenas relaciones humanas	
• Métodos y estilos de trabajo adecuados	
• Flexibilidad	
• Proactividad.	
• Liderazgo participativo	
• Buenas relaciones con los clientes externos y otras organizaciones	
• Ejemplaridad	
• Versatilidad técnica y exigencia	
• Cultura organizacional con determinantes favorables	
• Alta estimulación y gestión de personal.	
• Capacidad de adaptabilidad ante los cambios.	

Fuente: A partir de los criterios de los actores sociales de la empresa bajo estudio.

Anexo No. 25: Algunos de los resultados de la aplicación de técnicas para determinar el perfil de competencias real en la Movicel/Cabinda

Resultados de la aplicación de las técnicas "Vale tudo" y "Ao meu kamba do peito".

Matriz de debilidades y fortalezas de la Movicel/Cabinda	
Debilidades	***Fortalezas***
• Falta de dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por partes de algunos directivos.	• Disposición para la superación.
• Falta de más puestos de trabajo directamente relacionados con atención a clientes.	• Consciencia generalizada de la formación como vía a través de la cual se puede ampliar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar aptitudes.
• Deficiencia en la comunicación ascendiente y descendiente.	• Espíritu de identidad a la Filial.
• Falta de mayor consenso a cerca de la importancia del trabajo en equipo.	• Alto sentido de responsabilidad por el cumplimiento del deber.
• Poco dominio de los métodos cuantitativos para la toma de decisiones en la administración.	• Espíritu de triunfo y de conquistas aún en las difíciles circunstancias de superación que todavía vive la empresa.
• Faltan muchos puestos de trabajo para personal con formación superior.	• Capacidad de desempeño en niveles superiores de exigencia por parte de un número considerable de colaboradores, aún cuando la brecha en el mismo todavía demanda la oportuna formación.
• La mayoría de las reclamaciones están relacionadas con personal directamente relacionado con el público, sin embargo es uno de las áreas de los que ninguno ha participado en curso de formación.	• Juicio colegiado de que la formación a todos los niveles constituye la variable para la respuesta de las demandas de la nueva de comunicación.
• Algunos se muestran indiferentes ante las dificultades experimentadas por otros trabajadores, lo que claramente demuestra un bajo espíritu de cooperación y debilita la cohesión grupal.	• Percepción de la formación como la única vía para el cambio y adaptabilidad a las transformaciones que caracterizan al nuevo milenio y de manera especial a la sociedad angolana del presente.
• No existe un Dpto. que atiende el problema de la formación en la empresa.	• Facilidades comunicativas, aunque el saldo telefónico pudiera aumentarse.
• Poca versatilidad de ciertos Colaboradores.	• Salario base cada vez creciente.
• Falta de red de Internet en las máquinas de algunos trabajadores, especialmente los de las tiendas y balcones de venta de cartones TACO.	• Derecho a crédito bancario aunque a veces depende de largo tiempo de espera.
• Existencia todavía de muchas dificultades técnicas, sin necesaria fuerte dosis de satisfacción de las necesidades de formación, especialmente en las áreas de comunicación, relaciones públicas, ética.	• Existencia de un líder máximo con espíritu de cambio hacia un desarrollo organizacional.
• Utilizar un equipo de 3ra. Generación, pero sin la formación necesaria para los ocupantes de los puestos.	• Existencia de una visión compartida sobre la importancia del trabajo en equipo aunque en la práctica no se practica el mismo
• Falta de dominio y utilización de técnicas de dirección para mejor responder a las inquietudes de los clientes internos.	• Distinguido respecto por las autoridades o los dirigentes máximos a pesar de que en ocasiones ello se convierte en barrera comunicativa entre

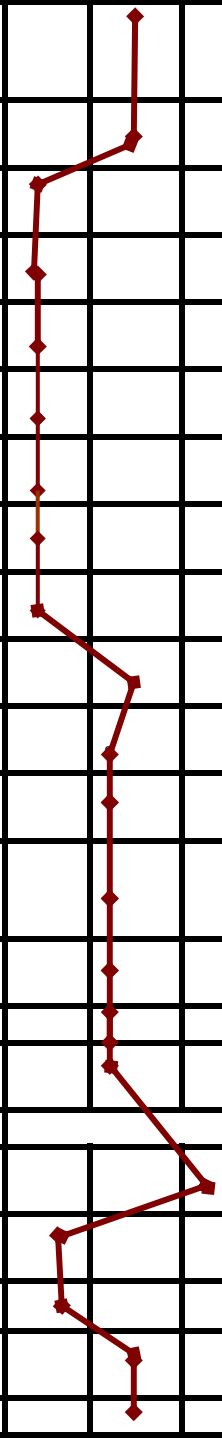
	estos y los trabajadores directos.
• Falta de posibilidad de acceso a Internet y al sitio web de la Movicel/Nacional y local por parte de determinados trabajadores cuyo ocupación no se relaciona directamente con computadoras.	• Respectos de creencias positivas para la paz y buena convivencia colectivas en el trabajo.
• La atribución de los teléfonos móviles solo ha abarcado a los trabajadores directamente relacionados con el trabajo de la empresa.	• Respecto por las normas de convivencia grupal.
• Falta de más personal en los puestos que atienden los códigos 912 y 913.	• Plantilla laboral esencialmente joven.
• Falta de más apoyo logístico a algunas tiendas de las zonas periféricas de la ciudad, cuyos clientes tienen que venir hasta la Movicel/Central lo que provocas más acumulación de clientes y sobrecarga para el personal.	• Espíritu de valentía pese a las dificultades.
• Falta de mayor cooperación entre los trabajadores de los diferentes sectores.	
• No se vela por la superación de todos, especialmente por aquellos que lo están haciendo por cuenta propia.	
• No compensación de las horas extras de los trabajadores.	

Anexo No. 26: Perfil de Competencias para Colaboradores Directivos de la Movicel/2004

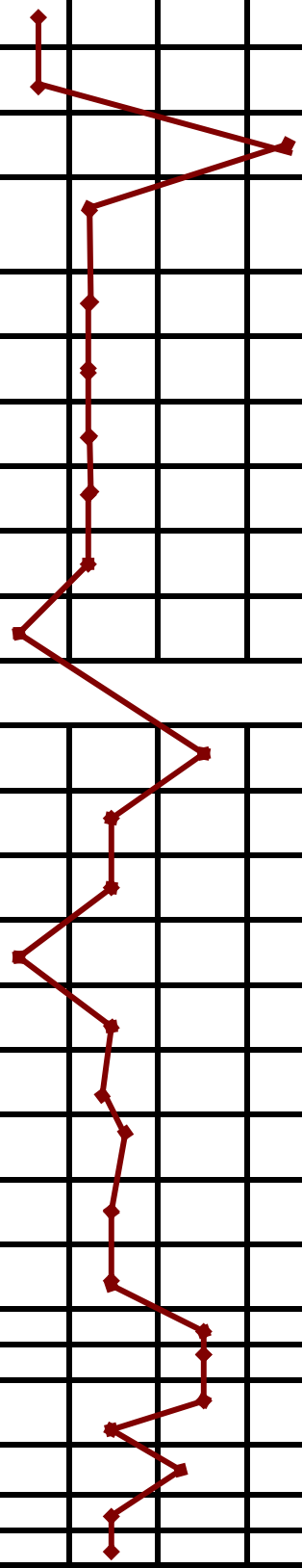
Desde el punto de visto técnico	*Desde el punto de visto gerencial*	*Desde el punto de visto humano*
Habilidades en el uso de las técnicas modernas de computación y de la tecnología de la información en la solución de problemas en los campos de las telecomunicaciones, la telemática y la electrónica.	Habilidades para utilizar con eficiencia la literatura y la documentación técnica de la profesión tanto en portugués como en inglés.	Habilidades en la comunicación oral y escrita tanto desde el punto de vista profesional como en sus relaciones sociales.
Dominio colmado del encargo social de la empresa, de las principales líneas de productos y servicios e infraestructura productiva.	Habilidades en planeación estratégica (sobre todo dominio de su entorno sociopolítico, económico y tecnológico).	Capacidad para la dirección efectiva (espíritu de trabajo en equipo).
Conocimiento de la Legislación Laboral angolana e Internacional.	Habilidades en el uso de los principios de la D. P. O.	Capacidad para conservar el valor tranquilo en la crisis.
Conocimiento de los lineamentos estratégicos del país y los del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de Angola.	Capacidad para articular la visión general con la del sector que se dirige.	Capacidad de simpatía y conquista de los clientes externos.
Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados financieros que les sirvan como herramientas de dirección.	Conocimientos y dominio de las herramientas más modernas de la gestión y la dirección, sobre todo de gestión de control.	Capacidad de liderazgo participativo.
Conocimiento de las normas jurídicas sobre contratación económica.	Conocimientos elementales sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones.	Conocimiento del Inglés, además del idioma portugués.
Conocimiento pleno del comportamiento de la economía angolana y del mundo, así como sus tendencias actuales.	Conocimientos básicos sobre marketing, negociación, calidad total y gestión por procesos.	Capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de todos los clientes (internos y externos).
Capacidad para el planeamiento de la red, de su desarrollo, planeamiento de transmisión y planeamiento de infraestructuras.	Capacidad para compartir la misión y la visión a su nivel correspondiente y en concordancia con la fase de la reconstrucción y desarrollo sostenible en Angola.	Conocimiento, dominio y utilización de los aspectos culturales angolanos para satisfacer a los clientes.
Conocimiento pleno de la política de calidad y sus procedimientos generales.	Dominio de los estatutos del Partido (del MPLA-Partido del Trabajo).	Habilidades para manejar conflictos.
Dominio de la resolución económica del IX congreso del MPLA- Partido del Trabajo.	Capacidad para la gestión proactiva y de prevención de los cambios.	Capacidad humana (atención al hombre).
Dominio de equipos e instrumentos electrónicos básicos de uso general en las Telecomunicaciones y la Electrónica.	Dominio y aplicación de técnicas de publicidad y marketing.	Habilidad en el uso del lema nacional para mantener clima empresarial con capacidad productiva.
Conocimientos sobre diseño de un plan de negocios y de otra documentación técnica que le sirve de sustento.	Capacidad para la conducción de actividades sociolaborales y administración del tiempo.	Capacidad motivadora y para la satisfacción de los clientes.
Habilidades en el uso de las NTIC.	Capacidad y espíritu para la innovación.	Alto compromiso ético.
Conocimiento del comportamiento de la economía angolana y del mundo, así como sus tendencias.	Dominio y uso de los parámetros para la delegación de poder y la autoridad.	Autodominio y gestión personal.
Conocimiento pleno de la aplicación del control interno.	Nociones jurídicas, sobre todo en derecho mercantil.	Clareza, madurez y voluntad de espíritu.

Anexo No. 26. 1: Ejemplo de perfil real de competencias/Directivo ocupante del cargo de jefe del sector técnico.

NIVELES	Competencias	Valoraciones			
		En nada	En algo	Bastante	En mucho/ en todo
TÉCNICO	Habilidades en el uso de las técnicas modernas de computación y de la tecnología de la información en la solución de problemas en los campos de las telecomunicaciones, la telemática y la electrónica.				
	Dominio colmado del encargo social de la empresa, de las principales líneas de productos y servicios e infraestructura productiva.				
	Conocimiento de la legislación laboral angolana e internacional.				
	Conocimiento de los lineamentos estratégicos del país y los del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de Angola.				
	Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados financieros que les sirvan como herramientas de dirección.				
	Conocimiento de las normas jurídicas sobre contratación económica.				
	Conocimiento pleno del comportamiento de la economía angolana y del mundo, así como sus tendencias actuales.				
	Dominio de equipos e instrumentos electrónicos básicos de uso general en las telecomunicaciones y la electrónica.				
	Conocimiento pleno de la política de calidad y sus procedimientos generales.				
	Dominio de la resolución económica del IX congreso del MPLA- Partido del Trabajo.				
	Conocimientos sobre el diseño de un plan de negocios y de otra documentación técnica que le sirve de sustentáculo.				
	Habilidades en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.				
	Dominio de los principales conceptos del pensamiento contemporáneo de estrategia empresarial y sus implicaciones para el sector de telecomunicaciones angolanas.				
	Conocimiento de las normas de control de la calidad, de calidad total.				
	Conocimiento pleno de la aplicación del control interno.				
	Capacidad para el planeamiento de la red, desarrollo de la red, planeamiento de transmisión y planeamiento de Infraestructuras.				
GERENCIAL	Habilidades para utilizar con eficiencia la literatura y la documentación técnica de la profesión tanto en portugués como en inglés.				
	Habilidades en planeación estratégica (sobre todo en el dominio del entorno sociopolítico, económico y tecnológico angolano).				
	Habilidades en el uso de los principios de la D. P. O.				
	Conocimientos y dominio de las herramientas más modernas de la gestión y la dirección, sobre todo de gestión de control.				
	Capacidad para articular la visión general de la empresa con la del sector				



	que dirige.				
	Conocimientos elementales sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones.				
	Conocimientos básicos sobre marketing, negociación, calidad total y gestión por procesos.				
	Dominio de los estatutos del Partido (del MPLA-Partido del Trabajo).				
	Capacidad para compartir la misión y la visión a su nivel correspondiente y en concordancia con la fase de reconstrucción y desarrollo sostenible que vive la República de Angola.				
	Capacidad para la gestión proactiva y de prevención de los cambios.				
	Dominio y aplicación de técnicas de publicidad y marketing.				
	Capacidad para la conducción de actividades sociolaborales y administración del tiempo.				
	Capacidad y espíritu para la innovación.				
	Dominio y uso de los parámetros para la delegación del poder y la autoridad.				
	Nociones jurídicas, sobre todo en derecho mercantil.				
HUMANO	Habilidades en la comunicación oral y escrita tanto desde el punto de vista profesional como en sus relaciones sociales.				
	Capacidad para la dirección efectiva (espíritu de trabajo en equipo).				
	Capacidad para conservar el valor tranquilo en la crisis.				
	Capacidad de liderazgo participativo.				
	Habilidad para la simpatía y conquista de los clientes externos.				
	Conocimiento y dominio del idioma inglés, además del portugués.				
	Capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de todos los clientes (internos y externos).				
	Habilidades para manejar conflictos.				
	Conocimiento, dominio y utilización de los aspectos culturales angolanos para mejor satisfacer a los clientes.				
	Capacidad humana (atención al hombre).				
	Capacidad motivadora y para la satisfacción de los clientes.				
	Habilidad en el uso del lema nacional para mantener clima empresarial con capacidad productiva.				
	Alto compromiso ético.				
	Autodominio y gestión personal.				
	Clareza, madurez y voluntad de espíritu.				
	Leyenda: De acuerdo a autovaloración del directivo.				



Anexo No. 27: Ejemplos de matrices de necesidades formativas expresas por la empresa en general, el equipo de dirección y cada uno de sus sectores a partir de las técnicas y métodos aplicados".

Ejemplo de matriz de algunas necesidades formativas de la Movicel/Cabinda (empresa en general).

Fuente de información	Manifestación
Miembros de la empresa en general	Falta de mayor visión sobre beneficios de la formación por parte de la dirección.
	Dificultades en del área de investigación de mercado.
	No se comprende los aspectos esenciales de la globalización y su impacto en el sector de telecomunicaciones angolanas.
	Desconocimiento de los principales gastos del modelo de desarrollo de la sociedad angolanas en todos sus componentes.
	No se delega poder ni autoridad.
	Falta de más puestos de trabajo directamente relacionados con atención a clientes Ej.: reparadores de teléfonos móviles).
	Discriminación por parte de algunos trabajadores del Departamento Técnico a los del Departamento clientes.
	Falta de espíritu de cooperación, débil cohesión grupal.
	No existe personal que vele por la legalidad de la empresa a nivel de la provincia.
	Falta de participación activa en las decisiones sobre la vida de la empresa.
	Ausencia de atención de la formación a todos los niveles.
	Desconocimiento del comportamiento de la economía angolana y del mundo, así como sus tendencias por muchos directivos de la empresa.
	Deficiente comunicación entre dirigentes y subordinados.
	Inexistencia de una oficina de apoyo jurídico que responde por su legalidad y la de los trabajadores.
	Sistema de evaluación de desempeño con exigencias por encima de las condiciones creadas.
	Falta o poco dominio de la resolución económica del IX congreso del MPLA-Partido del Trabajo.
	Estilos de liderazgo mayormente autoritarios.
	Manifestaciones de estrés laboral sin la temprana atención.
	Característicos conflictos laborables, sin el debido dominio de las técnicas de negociación para su resolución.
	Marcados estilos coercitivos de influencia por la mayoría de directivos.
	Desconocimiento de las normas jurídicas sobre Contratación Económica.
	No se ejerce plenamente la dirección por objetivo.
	Alta influencia tribal.
	Baja perspectiva estratégica por parte de muchos directivos.
	Desconocimiento o falta de aplicabilidad del
	Falta de capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de todos los colaboradores directos por parte de muchos directivos.

Matriz de necesidades de formación de la Movicel/Cabinda.	
Fuente de información	***Manifestación***
Equipo de dirección	▪ Falta de diseño de un organigrama de funciones de la empresa a nivel local.
	▪ Falta de Departamento de Marketing y publicidad y formación de los Colaboradores para dicho puesto y para Servicios de Atención a Grandes Clientes dentro del Sector de Atención a Clientes.
	▪ Carencia de Servicios de reparación de equipos dentro del Sector de Atención a Clientes.
	▪ Ausencia de Servicios de Asesoría Jurídica y Psicología del Trabajo dentro del Sector Administrativo y Financiero.
	▪ Escasez de técnicos superiores y medio en logística dentro del Sector Administrativo y Financiero.
	▪ Inexistencia de una Sección de Economía y escasos Servicios de Contabilidad y Finanzas y de Contabilidad Auditoria dentro del Sector Administrativo y Financiero.
	▪ Ineficiencia de los servicios de la secretaria y de ayudante de secretaría dentro del Sector Administrativo y Financiero y Oficina del Director de la Filial.
	▪ Dificultades en la Sección de Operaciones, la Sección de Sistemas informáticos, Telecomunicaciones e Ingeniería Eléctrica dentro del Sector Técnico.
	▪ Necesidad de formación de un Master en Automática y otro en Programación dentro del Sector Técnico.

Necesidades formativas de los directivos de la Movicel/Cabinda como un sector más de esta.

Matriz de necesidades formativas del equipo de dirección/Movicel/Cabinda	
Fuente de información	**Manifestación**
Equipo de Dirección	• Poco dominio y uso de las más modernas herramientas tecnologías de la información y la comunicación.
	• Falta de conocimiento pleno y uso de las técnicas de gestión y dirección de empresas.
	• Poca comprensión e identificación de los lineamentos estratégicos del país y los del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de Angola.
	• Dificultades en el análisis, registros contables, clasificación, interpretación e información oportuna de los hechos económicos de la empresa, que facilite la toma de decisiones efectivas.
	• Poco dominio de las herramientas de la gestión de los Recursos Humanos.
	• Ausencia de una orientación sobre aspectos psicológicos de los procesos laborales.
	• Hay reclamaciones con proveedores y clientes donde no participa la Asesoría Jurídica.
	• Desconocimiento sobre legislación laboral, derecho mercantil y derecho laboral.
	• Ausencia en la aplicación de las normas jurídicas sobre Contratación Económica.
	• Poco dominio sobre gestión de control.
	• Inaplicación por desconocimiento de la Política de Calidad y sus procedimientos generales.
	• Marcado desconocimiento sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones.
	• Poca comprensión de los aspectos esenciales de la globalización y su impacto en el sector de telecomunicaciones angolanas.
	• Limitado conocimiento de la resolución económica del IX congreso del MPLA- Partido del Trabajo.
	• Poca versatilidad en el uso de técnicas de estudio del mercado.
	• Pocos conocimientos sobre proyección estratégica y diseño de un plan negocios.
	• Dificultades en la aplicación de la filosofía de la Dirección por Objetivos asumida por la empresa a nivel nacional.
	• No se aprovecha las oportunidades ni se reconoce los peligros y las fuerzas internas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio de las telecomunicaciones.
	• Deficiencia de liderazgo participativo, de técnicas de trabajo en grupo.
	• Falta de conocimientos sobre técnicas de resolución de conflictos.
	• Dificultades en los registros contables, clasificación, interpretación e información de los sucesos económicos de la empresa a nivel provincial.
	• Falta de conocimientos sobre métodos cuantitativos para la toma de decisiones en Administración.
	• No existe personal capaz de atender determinadas situaciones de acoso laboral existentes, pero no percibidas de forma nítida.
	• Desconocimiento de los principales conceptos del pensamiento contemporáneo de estrategia empresarial y sus implicaciones para el sector de telecomunicaciones.

Resumen de necesidades de los sectores de la Movicel/Cabinda.

Matriz de necesidades de formación a nivel sectorial la Movicel/Cabinda.
Sector de Atención a Clientes
▪ Falta de más personal en los servicios de los Códigos 913 y 912, servicios de contratos, prepagos, pospagos y en las tiendas y agencias.
▪ Poco dominio de técnicas de ventas de Colaboradores de agencias y tiendas
▪ Poca versatilidad de Colaboradores de las actividades de Relaciones Públicas.
▪ La contratación está dispersa por cada Unidad funcional (especialmente del Sector de Atención a clientes, sobre todo en agencias y tiendas).
▪ Falta de Creación de una Sección de Comunicación Social.
▪ No existe personal capaz de atender determinadas situaciones de acoso laboral existentes, aunque no percibidas de forma nítida.
▪ Ausencia de una Sección para atender las demandas de los trabajadores del sector.
▪ No existe control sobre los contratos firmados.
▪ Poco espíritu de cooperación y deficientes relaciones de tipo dirigente/subordinado, sobre todo.
▪ Deficiente clima comunicativo, caracterizado por “uma ánja da sombra” (“una ángel de la sombra”).
▪ Falta de competencias idiomáticas y en lenguas maternas por parte de los Colaboradores directos de los Servicios de Call Center.
Sector Técnico
o Ausencia de personal capacitado para los puestos de gestión de la red comunicativa.
o Falta de más ingenieros en las áreas de Telecomunicaciones, Informática y Electrónica.
o Falta de Colaboradores para atención de servicios de programación.
o Insuficientes servicios de red de información.
o Falta de conocimientos y habilidades de técnicos medios en puestos correspondientes a personal con formación universitaria.
o Poca comprensión de los aspectos esenciales de la globalización y su impacto en el sector de telecomunicaciones angolanas.
o Existencia de discriminación entre los pocos técnicos medios en formación superior y la mayoría de trabajadores técnicos medios de la división.
o Bajo nivel de sociabilidad entre Colaboradores del Sector.
o Dificultades comunicativas en idioma portugués por parte del jefe Sector.
Sector Administrativo-financiero
• No existen estudios de crecimiento económico, productividad, etc. (los datos solo dependen y vienen de la Movicel a nivel nacional.
• Falta de personal con formación superior para el sector de RR-HH.
• Desconocimiento de los principales índices e indicadores económicos financieros de su entidad y no muestra capacidad en la toma de decisiones a partir de su calculo, interpretación y análisis.
• Falta de personal con formación superior para los puestos de contabilidad y Auditoria, contabilidad y finanzas. Falta de servicios de economía. Poco dominio de la legislación vigente y de derecho mercantil.
• Falta de una Sección para atender a la formación de los RR-HH de la empresa a nivel local.
• No existe mejor conocimiento de técnicas que faciliten una asignación más correcta de los recursos existentes en aras de una mayor satisfacción de la filial y sus integrantes. No se conoce, por lo que ni se aplican los métodos cuantitativos para toma de decisiones. Deficiencias o casi ausencia de técnicas de planificación y control.
• Hay reclamaciones con proveedores y clientes donde no participa la Asesoría Jurídica.
• Limitada capacidad de controlar los recursos que posee bajo su custodia, no los utiliza racionalmente ni implementa sistemas adecuados que responden a la legislación angolana vigente.

Anexo No. 28: Resumen de resultados del diagnóstico con los clientes externos.

Matriz de necesidades y satisfacciones de los clientes externos y resumen de sugerencias	
Indicadores de necesidades (insatisfacciones)	***Indicadores de satisfacciones***
▪ Fallos constantes en la red 913.	✓Servicios de activación gratis.
▪ Inexistencia de un taller de reparación.	✓Programa *quién más habla, más gana.*
▪ Acumulación excesiva de usuarios en todas las unidades funcionales, sobre todo en las áreas de activación, contratos y servicio de red 913.	✓Equipos cada vez más modernos y económicos.
▪ El personal del Call Center tiene dificultades para atender a clientes que solo puede expresarse en las lenguas maternas Fiote o Lingala.	✓Servicios de mensaje escrito y correo de voz gratis.
▪ Los saldos telefónicos escasean en las agencias y tiendas, máxime fines de semana y hay que comprarlos a sobreprecio a los *Kínguilas* (*vendedores ambulantes, en Cuba se conoce como "merolicos"*).	✓Recepción gratis de llamadas.
▪ No se hace extensivo el servicio de venta de saldo telefónico y otros accesorios al público cliente en las franjas algo distantes de las zonas periféricas de la ciudad capital (aldeas de Fútila, Sueca, Mongossuila, Kabassango, Fortaleza, etc.).	✓Servicios de "préstamo" de saldos. (Cuando a un cliente se le acaba el saldo en plena conversación, este puede seguir conversando hasta 30 minutos de saldo prestado).
▪ Falta de mejor retroalimentación entre el contrato hecho por el cliente y el cumplimiento cabal del mismo por parte de la Filial.	✓Servicios cada vez más variados.
▪ Cierta influencia coercitiva de los dependientes de tiendas y agencias hacia los clientes, con relativa excepción de las agencias Sistec, Telecab y la tienda Maíma.	✓Campaña Kilapi. (Kilapi: Significa venta de teléfonos móviles por prestaciones).
▪ Ineficiencias a la hora de hacer un contrato de alta implicación financiera, sobre todo por los Grandes Clientes, los cuales tienen que viajar a la capital del país, por falta de respaldo jurídico a nivel de la empresa.	✓Paquete JINGONGO (Significa jimagua: Por el precio de un teléfono móvil se compran dos).
▪ Falta de cierto confort para los clientes, que por la acumulación a la hora de atención, tienen que estar de pie, sobre todo en la agencia Diango y la tienda Casa Boa ventura.	✓Se felicita al director de la Filial por la facilidad de audiencia que brinda al público necesitado.
Algunas de las principales sugerencias:	
• Creación de servicios a domicilio.	
• Servicios móviles de ventas de saldo y otros accesorios en las áreas menos cercanas a las unidades funcionales de la empresa, por lo menos dos veces semanales, en especial el fin de semana.	
• Servicios de transportación e instalación, sobre todo de materiales de cómputo, por los mismos trabajadores de la empresa.	
• Mayor margen de garantía para aquellos productos más costosos.	
• Que se cree las condiciones de asesoría jurídica para contratos de alto compromiso financiero.	
• Que la atención semanal se extienda hasta los domingos, al menos para situaciones de primera necesidad	

Anexo No. 29: Resultado del diagnóstico sobre algunos de los factores del entorno externo incluidos.

Sobre el gobierno
De acuerdo con la alta dirección de la empresa bajo estudio, en las peculiaridades de la provincia de Cabinda, uno de los factores políticos que tenía mayor repercusión en las vidas económica y social, descansaba, en el proyecto de su proclamación oficial como autónoma, antes de que tuviesen lugar las elecciones presidenciales de la República de Angola, lo cual, según añadía, implicaba de una forma u otra determinada autonomía económica y ello envolvía formar RR-HH al tono de la dinámica del nuevo milenio y la Movicel/Cabinda no estaba exenta de ello. Entre las diferentes políticas trazadas por el Gobierno, que ejercen influencia en el quehacer cotidiano de la empresa a nivel local, se incluía a la vigente *política de formación de RR-HH.* Aunado al Gobierno como factor del entorno externo de la empresa está el fenómeno de la *subordinación.* En este sentido, la Movicel/Cabinda es todavía de subordinación nacional, correspondiente al Ministerio de Telecomunicaciones y Correos de Angola, a través de la Movicel/Central. En tal sentido, emite resoluciones para el funcionamiento de la empresa, dictadas por el Gobierno Nacional con la aprobación del Ministerio de Economía y Planificación. Para su creación en la provincia de Cabinda a finales del 2003, la Resolución de nombramiento correspondió al ciudadano nacional Ing. João Afonso Bemba, como Director de la Filial de la Empresa en la respectiva provincia, quién sigue ocupando tal función hasta la actualidad
Sobre los proveedores
Los proveedores de la Movicel/Cabinda continúan siendo los mismos que a nivel central, mencionados en el primer capítulo de esta tesis doctoral (Portugal, Estados Unidos de América, Sudáfrica, Francia y Bélgica). El director de la entidad sujeto de estudio asevera que los proveedores con que cuenta la empresa son flexibles en cuanto a precios, términos de pago, plazos de entrega; no existen limitaciones relacionadas con liquidez en la empresa, lo que le permite establecer relaciones estables y por tanto existe una estrategia de integración que garantice estabilidad y calidad en las entregas (información que se hace corresponder con noticias publicadas a través de la Revista "Economía & Negocios" bajo el título "Balanza Anual en la Industria de las Telecomunicaciones Angolanas" publicada en Enero del año 2007.
Sobre los competidores
Los competidores de la Movicel/Cabinda son las otras dos empresas de telecomunicaciones de esta provincia, una estatal (*Angola Telecom*), aunque esta no presta servicios de telefonía móvil y la privada (*UNITEL*), que además de otros, presta servicios de telefonía móvil, igual que la empresa bajo estudio. Sin embargo, también se considera competidora a la empresa de telefonía móvil del vecino país del Congo Democrático (Vodacom), ya que sus grandes clientes llegan a la frontera con Angola y con el *JETON* (una especie de *pase de entrada y salida por 24 horas*) llegan a Cabinda (en solo 15 minutos en automóvil) y practican precios más atractivos en material telefónico y servicios de llamadas, sobre todo internacionales, siendo de mayor conveniencia para ciudadanos angolanos que todavía no se disponen de teléfono móvil propio. En entrevista sostenida con la Dirección alargada de la empresa en tema, esta asegura que la empresa ve en sus competidores un punto de referencia para seguirle los pasos, en algunos casos como, por ejemplo, la UNITEL (presta servicios móviles a lo largo de la semana) en lugares más intrincados de la ciudad capital de Cabinda. El directivo considera oportuno establecer alianzas para vender sus productos y prestar sus servicios en otros mercados geográficos o de mayor solvencia (Provincia de Zaire), pero en otros casos como son algunos de los Grandes Clientes y los Kínguilas (negociantes ambulantes) constituyen para los objetivos de esta empresa a nivel local fuertes rivales, pues estos últimos se dislocan para la capital del país (Luanda) y compran los mismos productos (teléfonos móviles) al precio de la capital (más bajos que en las provincias) y los venden a precios más baratos que los practicados en las agencias y tiendas tanto de la Movicel como de la UNITEL.
Sobre el cambio
Consideran que la empresa a nivel de la provincia de Cabinda está concluyentemente afectada por el cambio que se experimenta en todos los dominios de la vida internacional, nacional y sobre todo regional. Reconocen a este proceso como la única característica que no cambia, aseverando la necesidad de cambiar con el cambio como la impar forma de permanecer en la arena de la competitividad. Valoran a este como un fenómeno positivo al juzgar por el desarrollo de la ciencia y la tecnología, lo que, siendo la Movicel una empresa de telecomunicaciones y en la especificad de ubicación geográfica de la empresa en tesis (en una provincia sin comunicación terrestre con las demás provincias del territorio angolano) experimenta la necesidad de cambiar con el espiral del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, tratando, por todos los medios, de convertir todas sus amenazas en oportunidades.

Anexo No. 30: Ejemplo de principales relaciones e indicadores de necesidades de formación depurados con el procesamiento y análisis de la información (Fase III. Etapa 2.).

Relaciones de causa y efecto
• La falta de formación exigida para ocupar los puestos de trabajo traía como consecuencia falta de cumplimiento exitoso de las exigencias de dichos puestos. • La falta de formación exigida para ocupar los puestos de trabajo traía como consecuencia falta de cumplimiento exitoso de las exigencias de dichos puestos. • De las pocas acciones formativas llevadas a cabo en la empresa solo han participado directivos, lo cual contribuía a la diferencia perceptiva negativa entre estos y los subordinados y por tanto influía en su insuficiencia comunicativa, entre otros aspectos. • Aún cuando solo directivos habían beneficiado de planes formativos, dichos planes apenas pretendían desarrollar competencias en los niveles de saber y saber hacer, dejando sin atención a la parte humana, lo cual se puso de relieve a través de la valoración de los colaboradores directos sobre los estilos de liderazgo de dichos directivos, excepcionándose al máximo líder.
Relaciones de contradicción
• Exigencia de los directivos por el cumplimiento por parte de trabajadores técnicos medios de tareas para técnicos superiores y por parte de trabajadores de nivel básico de tareas para técnicos medios, pero sin la preocupación por parte de los primeros de crear condiciones de formación en los niveles correspondientes para los segundos, lo cual constituye motivo de desmotivación y bajo desempeño.
Relaciones de coincidencia
• Fueron expresadas como complementariedad de determinadas necesidades a otras, por ejemplo los trabajadores (técnicos) más identificados con bajo desempeño son los que no han podido formarse ni por cuenta de la empresa ni por cuenta propia, mientras que lo son aquellos que vienen formándose, sobre todo en carreras universitarias, aún cuando la mayoría viene haciéndolo a propia cuenta.

Se consideraron, además, como principales indicadores de necesidades de formación: la actual situación político-social angolana y en especial cabindense, la nueva tecnología, los productos comercializados y la variedad y expansión de servicios prestados por la empresa. Se concluyó que las principales necesidades formativas de la Movicel/Cabinda se asociaban a competencias en el nivel del saber ser, aunque todavía se experimenta marcada necesidad de competencias en los niveles del saber y saber hacer, considerándose las superables, entre otras, con alternativas formativas de formación superior teniendo a las exigencias para la ocupación de puestos y cuya mayor cantidad de dichos puestos corresponden a personal con nivel superior de formación y sin embargo son cubiertos por personal con formación de nivel medio de formación, lo que repercuten en la mayor brecha del desempeño actual.

Al analizar la influencia de este último aspecto se consideró que unido a este escenario está el hecho de que en las condiciones actuales angolanas todavía resulta difícil prescindir a algún candidato técnico medio, por ejemplo, ya que si se analiza por el índice de analfabetismo (42,5%, hasta el año 2002), se justifica que aunque la brecha en el desempeño sea mayor, un técnico medio tenga que ocupar un puesto cuyas exigencias corresponden a uno trabajador con formación superior.

Anexo No. 31: Repercusión de la nueva tecnología, los productos y servicios prestados por la Movicel/Cabinda, analizados en la etapa de procesamiento y análisis de la información de la Fase III.

Tecnología
Como parte de los factores del entorno interno de la empresa consideradas en la integración del modelo en que se sustenta el procedimiento propuesto en la presente tesis doctoral y como aspectos a tener en cuenta en la etapa de diagnóstico, a través de la observación, la revisión de documentos internos y la aplicación de otros métodos y técnicas correspondientes, en el proceso de análisis de información se constató que la empresa aplicó ya más de 150 millones de dólares norte-americanos en inversión tecnológica hasta finales del 2005, estando prevista la materialización de más acciones. La mayor inversión está encaminada a la red comercial y en la disposición de productos accesibles como la campaña *Kilapi* (rebaja cada vez más del costo de los teléfonos móviles) a través del *PAQUETE JINGONGO* (jimagua: costo de un teléfono por dos). Después del primer servicio de telefonía móvil (movinet) de alta velocidad, la Movicel había presentado experimentalmente en la Feira Internacional de Luanda (FILDA)/2005 otro sistema de 3rª generación: CDMA EV-DO, considerado 50 veces más rápido que cualquier tecnología móvil.
Productos y servicios
Sobre la base de los mismos métodos y técnicas empleadas para el análisis de la tecnología, los hallazgos expresan que la empresa bajo examen presta servicios gratis de activación y practica tarifa única. También presta servicios de Internet en sus infraestructuras e instalación de esta red en lugares solicitados por interesados (máxime por los Grandes Clientes), venta de equipos de cómputo (en las agencias), de saldos y accesorios de cómputo y de teléfonos móviles (en tiendas y agencias). Actualmente también presta MMS - Servicios de Mensajes Multimedia (Imagen y Sonido), incluyendo envío de mensajes entre teléfonos. A la par, brinda Servicios de Valor Añadido (SVA), en el área de entretenimiento, que incluye el envío de “Ring Tones” monofónico y polifónico, logos, imágenes y juegos. Hay además el "Push–To–Talk" (PPT) - que posibilita la comunicación simultánea con utilizadores del mismo grupo.

Anexo No. 32: Ejemplos resumido de Matrices de necesidades de formación de la Movicel/Cabinda.

Necesidades Organizacionales
• Clima organizacional poco efectivo para el aprendizaje cooperativo.
• Falta de puestos de trabajo directamente relacionados con atención a clientes, ej.: reparación de teléfonos móviles
• Discriminación por parte de algunos trabajadores del Departamento Técnico a los del Departamento clientes.
• Inexistencia de personal que vele por la legalidad de la empresa a nivel de la provincia.
• Ausencia de personal para atención de la formación en la empresa.
• Deficiente comunicación entre dirigentes y subordinados.
• Característicos conflictos laborables, sin el debido dominio de las técnicas de negociación para su resolución.
• Marcados estilos coercitivos de influencia por la mayoría de directivos.
• Desconocimiento de la estrategia de la empresa, los RR-HH y de formación.
• Alta influencia tribal.
• Acumulación constante de clientes en las diferentes unidades organizativas de la empresa.
• Baja perspectiva estratégica y falta de mayor visión sobre beneficios de la formación por parte de la mayoría de los miembros de dirección.
• Ausencia de delegación de poder y autoridad y participación activa de los trabajadores en los diferentes aristas de la vida de la empresa.
• Falta de capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de todos los Colaboradores directos por parte de muchos directivos.
Necesidades Funcionales
Puesto de sector de atención a clientes:
• Poca comprensión los aspectos esenciales de la globalización y su impacto en el sector de telecomunicaciones angolanas. Desconocimiento de nociones sobre operaciones en empresas de servicios.
• Poco dominio de técnicas de ventas y marketing.
• Poca versatilidad en las actividades de Relaciones Públicas.
• Ineficacia e ineficiencia en el cumplimiento de las reglas de contrato del cliente.
• Falta de competencias idiomáticas (inglés y francés) y en lenguas maternas (Fiote y Lingala).
• Desconocimiento de técnicas para comercio electrónico.
• Insuficiencias en la gestión y técnicas de venta y fidelización de clientes.
• Inexistencia de mecanismos de reclamaciones y garantías. Insuficiencias en el Sistema de Control de Gestión.
• Poca versatilidad en el manejo del marketing de servicios y comportamiento de los consumidores.
• Inexistencia de perspectiva en el diseño del servicio ya que todos los servicios prestados a nivel provincial son diseñados por la Movicel/Nivel nacional. Limitaciones en técnicas de estudio de mercado.
Necesidades Individuales
Contador principal de la Movicel/Agencia sede:
• Poco dominio de la legislación vigente y de derecho económico.
• Limitada capacidad de controlar los recursos que posee bajo su custodia, no utiliza racionalmente ni implementa sistemas adecuados que responden a la legislación angolana vigente.
• Carencia en el dominio de las herramientas para la evaluación de las necesidades de fondos, requeridas por los planes y objetivos de negocio establecidos por la dirección
• Limitaciones en la gestión económico financiera. Limitaciones en la Planificación y Control Presupuestario.
• Ineficientes estudios de crecimiento económico, agregado de productividad, de ingresos, etc. (los datos solo dependen y vienen de la Movicel a nivel nacional.
• Poco dominio de la estructura del plan general de Contabilidad.
• Desconocimiento de los principales índices e indicadores económicos financieros de la entidad y no se muestra capacidad en la toma de decisiones a partir de su calculo, interpretación y análisis.

Ejemplo de Matriz resumida de necesidades de los clientes externos de la Movicel/Cabinda.
▪ Dificultades para establecer contacto directo con los jefes de sectores y secciones de la empresa e inexistencia de un libro de reclamaciones y sugerencias.
▪ Fallos constantes en la red 913.
▪ Inexistencia de un taller de reparación.
▪ Acumulación excesiva de usuarios en todas las unidades funcionales, sobre todo en las áreas de activación, contratos y servicios de redes 912 y 913.
▪ El personal del Call Center tiene dificultades para atender a clientes que solo puede expresarse en la lengua materna Fiote o Lingala.
▪ Los saldos telefónicos escasean en las agencias y tiendas, sobre todo los fines de semana y hay que comprarlos a sobreprecio a los *Kínguilas* (*comerciantes ambulantes, en Cuba se conoce como "merolicos"*).
▪ No se hace extensivo el servicio de venta de saldo telefónico y otros accesorios al público cliente en las franjas algo distantes de las zonas periféricas de la ciudad capital (aldeas de Fútila, Sueca, Mongossuila, Kabassango, Fortaleza, etc.).
▪ Falta de mejor retroalimentación entre el contrato hecho por el cliente y el cumplimiento cabal del mismo por parte de la empresa.
▪ Cierta influencia coercitiva de los dependientes de tiendas y agencias hacia los clientes, con relativa excepción de las agencias Sistec, Telecab y la tienda Maíma.
▪ Ineficiencias a la hora de hacer un contrato de alta implicación financiera, sobre todo por los Grandes Clientes, los cuales tienen que viajar a la capital del país (Luanda), por falta de respaldo jurídico a nivel de la provincia.
▪ Falta de cierto confort para los clientes, que por la acumulación a la hora de atención, tienen que estar de pie, sobre todo en la agencia Diango y la tienda Casa Boa ventura.

Anexo No. 33: Ejemplo de parte de una Matriz de necesidades de formación con una alternativa formativa para satisfacerlas.

Deficiencias	Alternativa formativa
• Desconocimiento de los principales conceptos del pensamiento contemporáneo de estrategia empresarial y sus implicaciones para el sector de telecomunicaciones. • No comprensión e identificación de los lineamentos estratégicos del país y los del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de Angola. • Falta de capacidad para articular la visión general con la del sector que se dirige creando compromiso para compartir la misión y la visión a su nivel correspondiente y en concordancia con la fase del reconstrucción y desarrollo sostenible que vive la República de Angola. • Poca comprensión de los aspectos esenciales de la globalización y su impacto en el sector de telecomunicaciones angolanas. • Poco dominio de la estructura del Plan General de Contabilidad. • Desconocimiento los principales gastos del modelo de desarrollo de la sociedad angolana en todos sus componentes. • No se aprovecha las oportunidades ni se reconoce los peligros y las fuerzas internas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio de las telecomunicaciones.	**Maestría en:** **Gestión de empresas de Telecomunicaciones.**
• No existe mejor conocimiento de técnicas que faciliten una asignación más correcta de los recursos existentes en aras de una mayor satisfacción de la filial y sus integrantes. No se conoce, por lo que ni se aplican los métodos cuantitativos para toma de decisiones. Deficiencias o casi ausencia de técnicas de planificación y control. • No existen estudios de crecimiento económico, agregado productividad, de ingresos, etc. • Falta o poco dominio de la resolución económica del IX congreso del MPLA-Partido del Trabajo. • No existen herramientas disponibles para la evaluación de las necesidades de fondos, requeridas por los planes y objetivos de negocio establecidos por la dirección. • Desconocimiento de los principales índices e indicadores económicos financieros de su entidad y no muestra capacidad en la toma de decisiones a partir de su calculo, interpretación y análisis. • Limitada capacidad de controlar los recursos que posee bajo su custodia, no los utiliza racionalmente ni implementa sistemas adecuados que responden a la legislación angolana vigente.	**Licenciatura en: Economía**
• La contratación está dispersa por cada Unidad funcional (especialmente del Sector de Atención a clientes, sobre todo en agencias y tiendas). • Inexistencia del personal técnico en la Asesoría Jurídica. • Hay reclamaciones con proveedores y clientes donde no participa la Asesoría Jurídica. • No existe control sobre los contratos firmados. • No existe personal capaz de atender determinadas situaciones de acoso laboral existentes, aunque no percibidas de forma nítida. • No existe personal que vele por la legalidad de la empresa a nivel local.	**Licenciatura en: Derecho**

Anexo No. 34: Matriz de alternativas formativas simplificadas

Alternativas formativas simplificadas
1. Sociología de las organizaciones.
2. Gestión presupuestaria.
3. Derecho mercantil.
4. Ingeniería de Telecomunicaciones.
5. Ciencias Informáticas.
6. Programación.
7. Psicología laboral
8. Ingeniería Eléctrica.
9. Gestión de tesorería
10. Contabilidad y Finanzas.
11. Marketing.
12. Economía.
13. Gestión y medio ambiente
14. Economía de Empresas.
15. Automática.
16. Derecho.
17. GRH.
18. Psicología.
19. Gestión de Empresas.
20. Administración de Negocios.
21. Sociología del trabajo.
22. Lengua Inglesa
23. Contabilidad de Costos.
24. Gestión Financiera.
25. Comunicación Social.

Anexo No. 35: Ponderación de las alternativas formativas.

Alternativas	**E(1)**	**E(2)**	**E(3)**	**E(4)**	**E(5)**	**E(6)**	**E(7)**	**Cc (%)**
Sociología de las organizaciones.		N	N	N	N		N	28,5%
Gestión presupuestaria	N	N	N			N		42,8%
Derecho mercantil		N	N		N			57,1%
Ingeniería de Telecomunicaciones y electrónica.								100%
Ciencias Informáticas.								100%
Programación.								100%
Psicología laboral		N	N	N	N	N		28,5%
Ingeniería Eléctrica.								100%
Gestión de tesorería			N		N	N		57,1%
Contabilidad y Finanzas.								100%
Marketing.								100%
Economía.								100%
Gestión y medio ambiente		N	N	N			N	42,8%
Economía de Empresas.								100%
Derecho.								100%
GRH.			N					85,7%
Psicología.						N		85,7%
Gestión de Empresas de Telecomunicaciones.				N				85,7%
Automática.								85,7%
Administración de Negocios.			N					85,7/%
Sociología del trabajo.						N		85,7%
Lengua Inglesa		N	N	N	N			42,8%
Contabilidad de Costos.				N		N		71,4%%
Gestión Financiera.			N		N			71,4%%
Comunicación Social.					N	N		71,4%

Anexo No. 36: Alternativas depuradas en la primera ronda de Expertos.

Alternativas
1. Ingeniería de Telecomunicaciones.
2. Ciencias Informáticas.
3. Programación.
4. Ingeniería Eléctrica.
5. Contabilidad y Finanzas.
6. Marketing.
7. Economía.
8. Economía de Empresas.
9. Gestión de Recursos Humanos.
10. Psicología.
11. Gestión de Empresas de Telecomunicaciones.
12. Automática.
13. Derecho.
14. Administración de Negocios.
15. Sociología del trabajo
16. Contabilidad de Costos.
17. Gestión Financiera.
18. Comunicación Social.

Anexo No. 37: Ponderación de los Expertos.

Alternativas	E(1)	E(2)	E(3)	E(4)	E(5)	E(6)	E(7)	Cc (%)
Ingeniería de Telecomunicaciones y electrónica								100%
Ciencias Informáticas.								100%
Programación.								100%
Ingeniería Eléctrica.								100%
Contabilidad y Finanzas.								100%
Marketing.								100%
Economía.								100%
Economía de Empresas.								100%
Gestión de Recursos Humanos.						N		85,7%
Psicología.						N		85,7%
Gestión de Empresas de telecomunicaciones.			N					85,7%
Automática.						N		85,7%
Derecho.				N				85,7%
Administración de Negocios.					N	N		71,4%
Sociología del Trabajo			N		N		N	57,1
Contabilidad de Costos.					N			85,5%
Gestión Financiera.			N	N		N	N	42,7%
Comunicación Social.	N	N		N	N	N		28,5

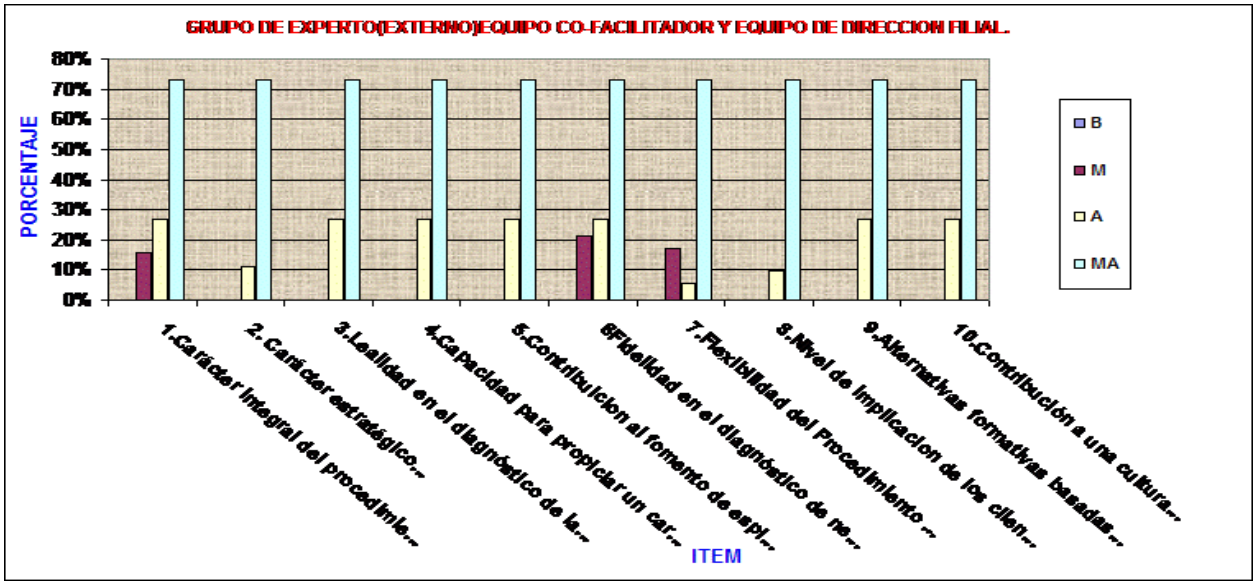
Anexo No. 38: Últimas alternativas seleccionadas según ponderación de expertos y decisión de deliberación por los colaboradores de la empresa.

Alternativas formativas ponderadas
1. Ingeniería de Telecomunicaciones.
2. Ciencias Informáticas.
3. Programación
4. Ingeniería Eléctrica.
5. Contabilidad y Finanzas
6. Marketing.
7. Economía.
8. Economía de empresas.
9. Gestión de Recursos Humanos
10. Psicología.
11. Gestión de Empresas de telecomunicaciones.
12. Automática.
13. Derecho
14. Contabilidad de Costos.
15. Administración de negocios.

Anexo No. 39: Lista de Expertos (especialistas cubanos) consultados para valorar el grado de simetría con el perfil de competencias de colaboradores directivos de la Movicel/Cabinda y los objetivos a alcanzar en cada una de las alternativas formativas.

Nombres y apellidos	Grado científico	Categoría docente	Experiencia	Áreas de trabajo
Víctor M. Figueroa Albelo.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Economía
Raúl Inocencio Sánchez Machado.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 10 años	Economía
Julio R. Cárdenas.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 15 años	Economía
Roberto Pons.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 15 años	Economía
Elier Delgado.	Dr.C.	Profesor Titular		Economía
Eleodoro Martínez.		Profesor Titular	Más de 30 años	Economía
Humberto P. García Rodríguez	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Informática y Economía
Carlos C. M. Martínez.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Economía e Ingeniería Industrial
Allán F. Aguilera Martínez	Dr.C.	Profesor	Más de 15 años	Ingeniería industrial.
Nunce	Dr.C.	Profesor auxiliar	Más de 15 años	Ingeniería industrial.
Mario Uría de Aquino	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Psicología.
María L. Ibarra Gonzáles	Dra.C.	Profesor Titular	Más de 20 años	Psicología.
Armando Montero	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Psicología.
Víctor G. Valdés Pardo.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Ingeniería Eléctrica.
Miguel Rodríguez Barroto.	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 30 años	Ingeniería de Telecomunicaciones y Electrónica.
Daniel Gálvez	Dr.C.	Profesor Titular	Más de 10 años	Informática.
MsC. Joan Pacheco	MsC.	Prof. Aux.	Más de 10 años	Programación.
MsC. Iván Santana Chíny.	MsC.	Prof. Aux	Más de 5 años	Ingeniería de Telecomunicaciones y electrónica.

Anexo No. 40: Resultados de la aplicación de la encuesta valorativa del procedimiento general/grupo de expertos, equipo co-facilitador y equipo de dirección (posibilidad de propiciar cumplimiento de las nuevas tendencias en gestión de la formación en el modelo propuesto con su implementación mediante el procedimiento general/Base 71 participantes.

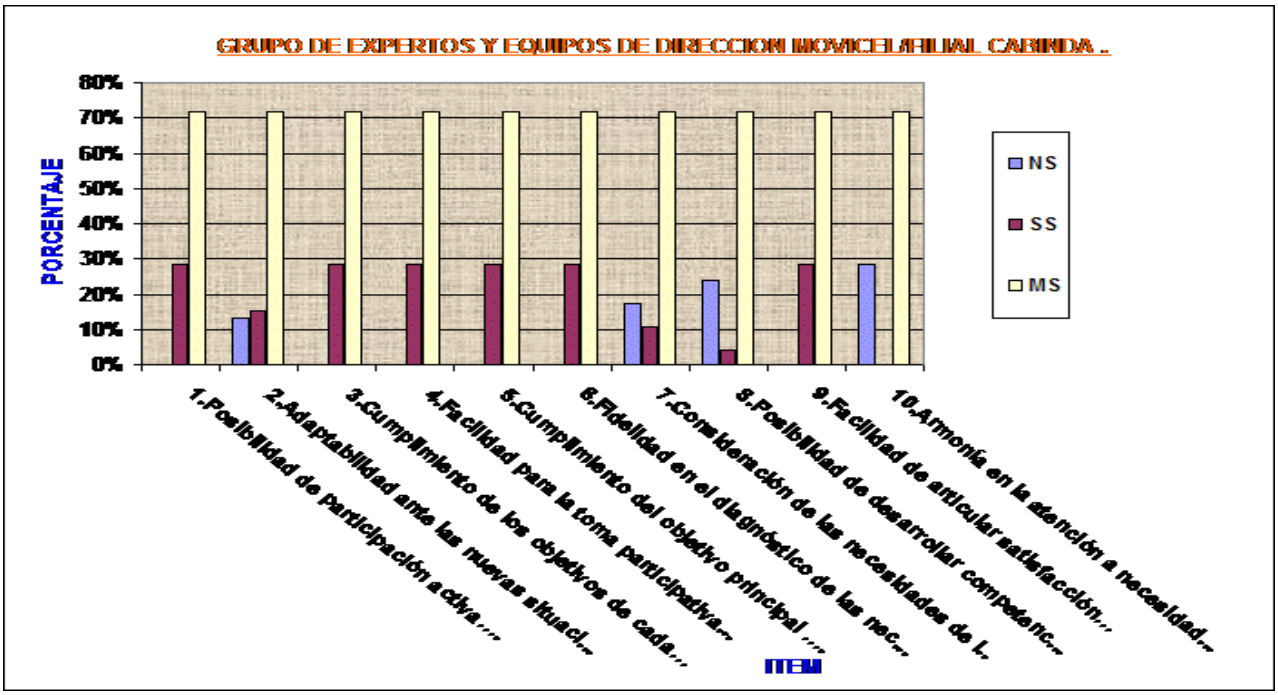


Resultados con el estadístico resultantes de la aplicación de la técnica descrita encuesta descrita mediante el anexo 17.

Variables	Frecuencia Observada por cada Grupo Investigado						Chi - Square		Monte Carlo
	M		A		MA				
	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Valor	Sig	Sig
1. Carácter integral del procedimiento general.			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
2. Carácter estratégico...	11	15,5	8	11,3	52	73,2	51,07	0,00000	0,00000
3. Lealidad en el diagnóstico de las necesidades….			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
4. Capacidad para propiciar un carácter permanente…			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
5. Contribuicion al fomento de espiritu….			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
6. Fidelidad en el diagnóstico de necesidades formativas...			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
7.Flexibilidad del Procedimiento General…..	15	21,1	4	5,6	52	73,2	53,44	0,00000	0,00000
8. Nivel de implicacion de los clientes….	12	16,9	7	9,9	52	73,2	51,41	0,00000	0,00000
9. Alternativas formativas basadas...			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020
10.Contribución a una cultura...			19	26,8	52	73,2	15,34	0,00009	0,00020

LEYENDA/				Base/71
B		**M**	**A**	**MA**
Bajo		**Mediano**	**Alto**	**Muy Alto**

Anexo No. 41: Resultados de la encuesta valorativa del procedimiento general propuesto/Grupo de Expertos y equipo de dirección de la Movicel/Cabinda (Nivel de satisfacción experimentada por la aplicación del procedimiento general).

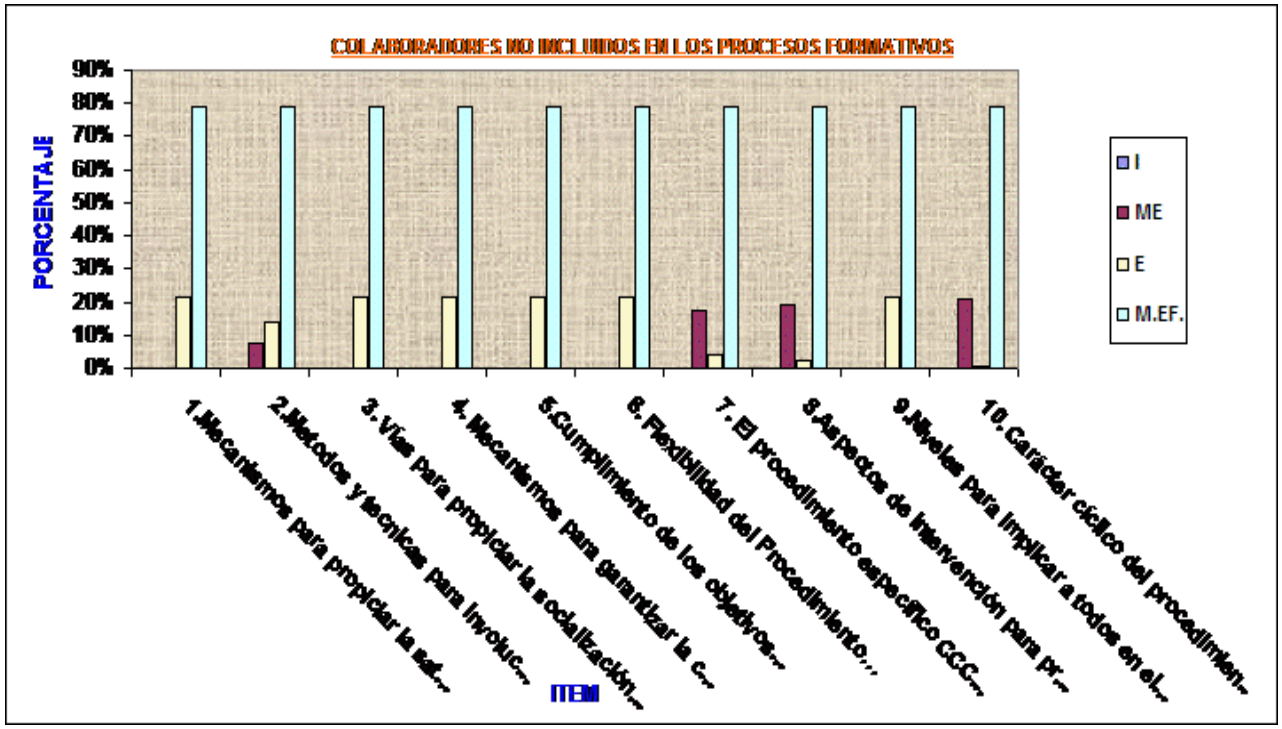


LEYENDA		
NS	**SS**	**MS**
Nada Satisfactorio	***Suficientemente Satisfactorio***	***Muy Satisfactorio***

Resultados con el estadístico resultante de la aplicación de la encuesta descrita a través del anexo 18.

Variables	Frecuencia Observada por grupo investigado						Chi - Square		Monte Carlo
	NS		*SS*		*MS*				
	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Valor	Sig	Sig
1. Posibilidad de participación activa….			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
2. Adaptabilidad ante las nuevas situaciones...	12	13,0	14	15,2	66	71,7	61,13	0,00000	0,00000
3. Cumplimiento de los objetivos de cada…			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
4. Facilidad para la toma participativa...			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
5. Cumplimiento del objetivo principal ….			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
6. Fidelidad en el diagnóstico de las necesidades...			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
7. Consideración de las necesidades de los clientes.	16	17,4	10	10,9	66	71,7	61,65	0,00000	0,00000
8. Posibilidad de desarrollar competencias …	22	23,9	4	4,3	66	71,7	66,35	0,00000	0,00000
9. Facilidad de articular satisfacción…			26	28,3	66	71,7	17,39	0,00003	0,00000
10. Armonía en la atención a necesidades….	26	28,3			66	71,7	17,39	0,00003	0,00000

Anexo No. 42: Resultados de la encuesta al grupo de expertos, equipo co-facilitador, equipo de dirección ampliada y colaboradores no incluidos en los planes de formación correspondientes a la primera etapa del desarrollo del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación (Eficacia del modelo propuesto, a través de su implementación mediante el procedimiento general).



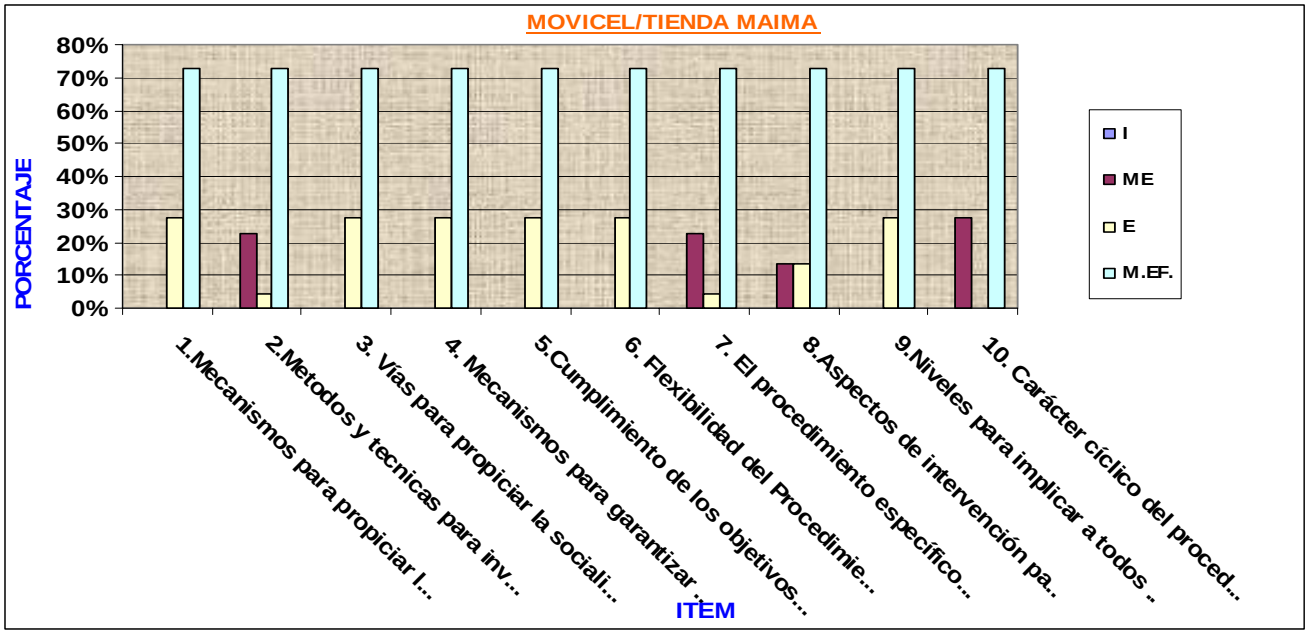
Ineficiente	**Medianamente Eficiente**	**Eficiente**	**Muy eficiente**
I	**ME**	**E**	**M. EF.**

Resultados con el estadístico de la aplicación de la encuesta.

Frecuencia Observada								Chi - Square		Monte Carlo
I		M.E.		E		M.EF.				
Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Valor	Sig	Sig
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
		14	7,7	25	13,7	144	78,7	170,39	0,00000	0,00000
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
		32	17,5	7	3,8	144	78,7	174,52	0,00000	0,00000
		35	19,1	4	2,2	144	78,7	177,28	0,00000	0,00000
				39	21,3	144	78,7	60,25	0,00000	0,00000
		38	20,8	1	0,5	144	78,7	180,62	0,00000	0,00000

Anexo No. 43: Resultados de aplicación a los Expertos.

Ejemplo de resultados de encuesta a los trabajadores de la empresa/Movicel/Tienda Maíma sobre la eficacia del modelo propuesto mediante su implementación a través del procedimiento general/ Base/22 trabajadores.



Resultados con el estadístico de la aplicación de la encuesta.

Frecuencia Observada por el grupo encuestado								Chi - Square		Monte Carlo
I		M. E		E		M.EF.				
Obs	%	Obs.	%	Obs	%	Obs	%	Valor	Sig	Sig
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
		5	22,7	1	4,5	16	72,7	16,45	0,00027	0,00010
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
		5	22,7	1	4,5	16	72,7	16,45	0,00027	0,00010
		3	13,6	3	13,6	16	72,7	15,36	0,00046	0,00050
				6	27,3	16	72,7	4,55	0,03301	0,05130
		6	27,3			16	72,7	4,55	0,03301	0,05130

Ineficiente	**Medianamente Eficiente**	**Eficiente**	**Muy eficiente**
I	**ME**	**E**	**M.EF.**

Anexo No. 44: *Resultados de la evaluación del cambio (impacto) del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH en la Movicel/Cabinda, mediante la autoevaluación y coevaluación sobre la base la comparación de los estados inicial y final a través de las variables incluidas en el proceso, especialmente en el diagnóstico participativo.*

Anexo No. 44. 1: *Algunos determinantes de Clima organizacional/Antes y después del proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de RR-HH/Movicel/Cabinda*

Etapa	Determinantes	Variables	Escala				
			M. D.	D.	A.	F.	M. F.
Antes	Comunicación	*1. Buena comunicación entre todos los subordinados*		4,4%	71,4%	22,2%	
		2. Conflictos resueltos a base de la negociación.	79,4%	20,6%			
		3. Armónica comunicación jefes/subordinados.	6,0%	87,0%	2,0%	3,0%	
		4. Alto espíritu de cooperación y ayuda mutua entre subordinados.	6,0%	9,0%	68,0%	13,0%	4,0%
		5. Estilo de influencia persuasiva por parte de los dirigentes hacia los subordinados.	81,8%	1,4%	7,8%	4,9%	4,1%
		6. Manifestación positiva del fenómeno de la percepción jefe-subordinado.	73,6%	6,9%	9,2%	8,6%	1,7%
		7. Cohesión del grupo de dirección.			15,1%	67,5%	17,4%
		8. Actividades recreativas colectivas extra laborales.		5,5%	65,9%	12,8%	14,0%
	Estructura organizativa	*9. Entornos de trabajo variados.*			79,3%	14,6%	6,4%
		10. Desarrollo de estrategias para motivar.			83,5%	9,3%	7,2%
		11. Facilidad para la toma participativa de decisiones.	91,3%	4,2%	2%	2,5%	
		12. Estructura apropiada para el aprendizaje activo del trabajador.	69,7%	16%	7%	7,3%	
		13. Descentralización.	82,6%	8,1%	6,9%	2,4%	
		14. Buenas relaciones de poder.	85,4%	7,2%	5,1%	3,3%	
Después	Comunicación	*1. Buena comunicación entre todos los subordinados*			17,2%	44,5%	38,3%
		2. Conflictos resueltos a base de la negociación.		1,4%	23,4%	36,8%	38,3%
		3. Armoniosa comunicación jefes/subordinados.			1,0%	35,9%	63,1%
		4. Alto espíritu de cooperación y ayuda mutua entre subordinados.			1,4%	39,2%	59,3%
		5. Estilo de influencia persuasiva por parte de los dirigentes hacia los subordinados.			1,0%	41,1%	57,9%
		6. Manifestación positiva del fenómeno de la percepción jefe-subordinado.			32,5%	35,4%	32,1%
		7. Cohesión del grupo de dirección.			17,2%	42,1%	50,2%
		8. Actividades recreativas colectivas extra laborales.	1,4%	3,8%	17,2%	39,7%	37,8%
	Estructura organizativa	*9. Entornos de trabajo variados.*			32,5%	38,8%	29,7%
		10. Desarrollo de estrategias para motivar.			26,8%	37,8%	35.4
		11. Facilidad para la toma participativa de decisiones.			2,9%	39,2%	57,9%
		12. Estructura apropiada para el aprendizaje activo del trabajador.			21,1%	35,4%	43,5%
		13. Descentralización.			49,3%		50,7%
		14. Buenas relaciones de poder.				34,4%	65,6%

Leyenda:	M. D.	D.	M	F	M. F.
Base/209	Muy Débil	Débil	Mediana o aceptable	Fuerte	Muy Fuerte

Anexo No. 44.2 *Algunos determinantes de cultura organizacional/Antes y después.*

Etapa	Variables	Escala valorativa				
Antes		**M. D.**	**D.**	**M.**	**F.**	**M. F.**
	1. Sistema de valores compartidos.		5,6%	84,3%	4,1%	6,0%
	2. Variados sistemas de recompensas.			87,5%	6,8%	5,70%
	3. Identificación con las tradiciones culturales de la región sobre el dirigente.			11,4%	14,6%	74,0%
	4. Sistemas de sanción compartidos por todos.	8,5%	70,8%	11,6%	5,7%	3,4%
	5. Respecto de creencias positivas para la paz y buena convivencia en el trabajo.		4,6%	10,0%	14,9%	70,5%
	6. Identificación con la empresa.			9,3%	83,4%	7,3%
	7. Profundo sentido autocrítica colectiva.	4,4%	8,3%	81,5%	5,8%	
	8. Respecto por las normas de convivencia grupal.			10,8%	16,7%	73,5%
	9. Principio del sí por la humildad y no por el viejo dicho: "diente por diente y ojo por ojo".			19,7%	79,2%	11,1%
	10. Ausencia de diferencias tribales y apoyo del lema "A união faz a força".	70,0%	22,4%	6,3%	1,3%	
	1. Sistema de valores compartidos.			16,7%	40,2%	43,1%
	2. Variados sistemas de recompensas.		1,0%	15,8%	41,1%	42,1%
	3. Identificación con las tradiciones culturales de la región sobre el dirigente.	42,1%	44,5%	13,4%		
	4. Sistemas de sanción compartidos por todos.			35,4%	33,0%	31,6%
	5. Respecto de creencias positivas para la paz y buena convivencia en el trabajo.			1,0%	3,8%	95,2%
	6. Identificación con la empresa.				4,3%	95,7%
	7. Profundo sentido autocrítica colectiva.			28,22%	37,3%	34,5%
	8. Respecto por las normas de convivencia grupal.				2,4%	97,6%
	9. Principio del sí por la humildad y no por el viejo dicho: "diente por diente y ojo por ojo".				1,0%	99,0%
Después	*10. Ausencia de diferencias tribales y apoyo del lema "A união faz a força".*	0,95%	28,7%	35,9%	34,0%	

Leyenda:	**M. D.**	**D.**	**M**	**F**	**M. F.**
Base/209	Muy Débil	Débil	Mediana o aceptable	Fuerte	Muy Fuerte

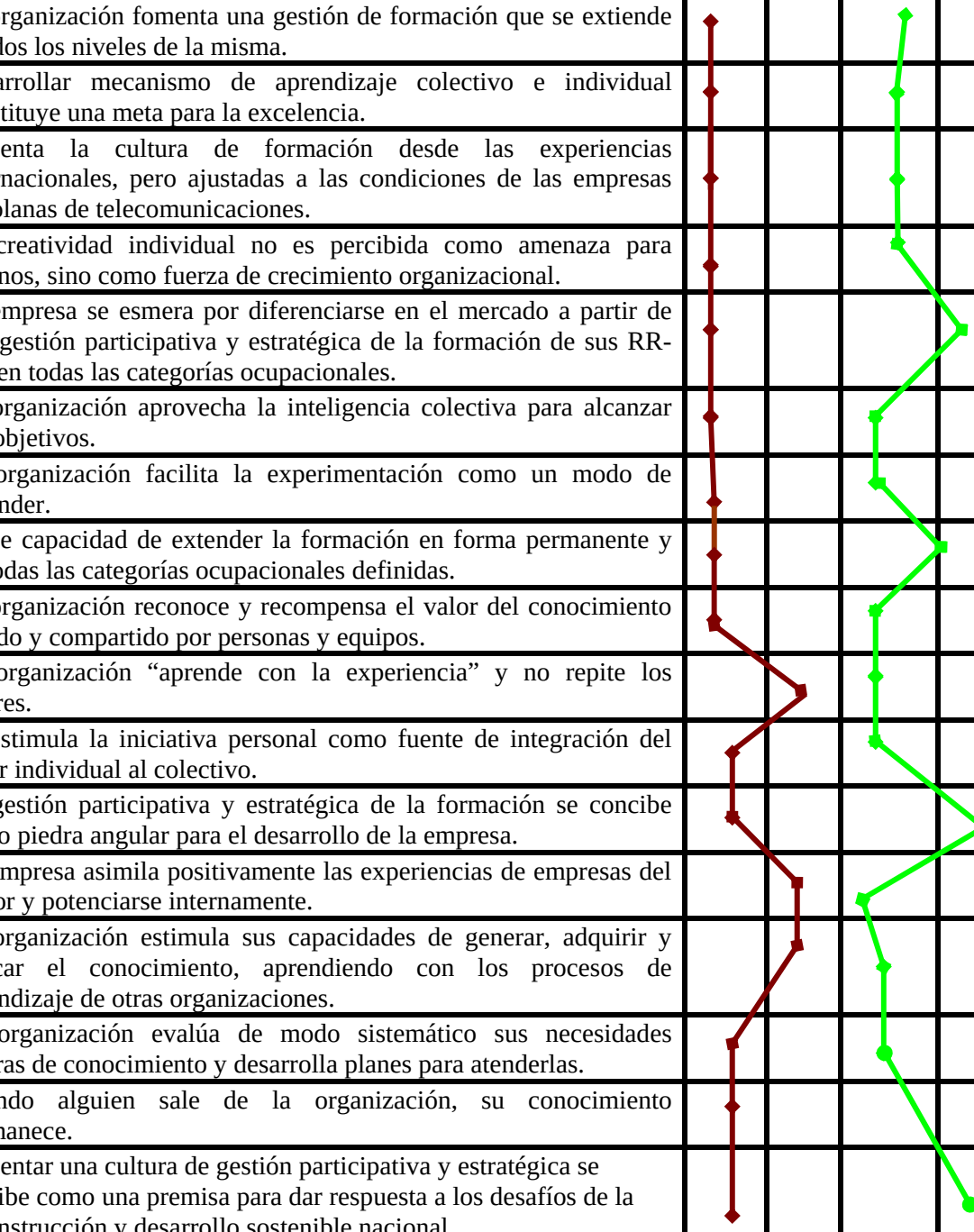
Anexo No. 44. 3: *Algunos indicadores del desempeño.* Antes y después de desarrollar el proceso de gestión participativa y estratégica de la formación de los RR-HH en la Movicel/Cabinda

Etapa	Variables	Variables			
Antes		**M**	**R**	**B**	**E**
	1. Contribución de los resultados de su trabajo al cumplimiento de objetivos y funciones de su unidad organizativa.	85,4%	7,2%	5,1%	3,3%
	2. Consideración de la calidad y conocimiento del trabajo que realiza.	82,6%	8,1%	6,9%	2,4%
	3. Responsabilidad con que asume cumplir con los objetivos y funciones de su puesto de trabajo.	2,5%	12,0%	85,5%	
	4. Aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de disciplina laboral.	1,8%	14,0%	76,8%	7,4%
	5. Cumplimiento de las orientaciones de su jefe superior, de las reglas de convivencia y de seguridad y protección.			85,7%	14,6%
	6. Organización y limpieza del puesto de trabajo. Cuidado de medios de trabajo.	2,5%	4,2%	2,0%	91,3%
	7. Motivación y sentido de compromiso con el cumplimiento de su misión en la empresa	69,7%	16,0%	7,0%	7,3%
	8. Relación con los demás trabajadores y participación en las actividades extra laborales	21,7%	78,3%	2,5%	8,9%
	9. Correspondencia entre las exigencias del puesto y las posibilidades de formación que ofrece la empresa.	81,1%	6,5%		
	10. Impacto de los planes de formación en los resultados de tu trabajo.	88,5%	11,5%		
Después					
	1. Contribución de los resultados de su trabajo al cumplimiento de objetivos y funciones de su unidad organizativa.		1,0%	63,1%	35,9%
	2. Consideración de la calidad y conocimiento del trabajo que realiza.		1,4%	39,2%	59,3%
	3. Responsabilidad con que asume cumplir con los objetivos y funciones de su puesto de trabajo.		1,0%	41,1%	57,9%
	4. Aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de disciplina laboral.		32,5%	35,4%	32,1%
	5. Cumplimiento de las orientaciones de su jefe superior, de las reglas de convivencia y de seguridad y protección.		17,2%	42,1%	50,2%
	6. Organización y limpieza del puesto de trabajo. Cuidado de medios de trabajo.			17,2%	82,8%
	7. Motivación y sentido de compromiso con el cumplimiento de su misión en la empresa			37,8%	62,2%
	8. Relación con los demás trabajadores y participación en las actividades extra laborales			33,8%	66,2%
	9. Correspondencia entre las exigencias del puesto y las posibilidades de formación que ofrece la empresa.		2,9%	39,2%	57,9%
	10. Impacto de los planes de formación en los resultados de tu trabajo.			49,3%	50,7%

Leyenda	***M**= Mal.*	***R**= Regular.*	***B**= Bien.*	*E= Excelente.*
	Antes: Base/209		*Después. Base/209*	

Anexo No.44. 4: *Prueba de organización que aprende.* Antes y después del proceso.

Competencias	Valoraciones			
	En nada	**En algo**	**Bastante**	**En mucho/ todo**
La organización fomenta una gestión de formación que se extiende a todos los niveles de la misma.				
Desarrollar mecanismo de aprendizaje colectivo e individual constituye una meta para la excelencia.				
Fomenta la cultura de formación desde las experiencias internacionales, pero ajustadas a las condiciones de las empresas angolanas de telecomunicaciones.				
La creatividad individual no es percibida como amenaza para algunos, sino como fuerza de crecimiento organizacional.				
La empresa se esmera por diferenciarse en el mercado a partir de una gestión participativa y estratégica de la formación de sus RR-HH en todas las categorías ocupacionales.				
La organización aprovecha la inteligencia colectiva para alcanzar sus objetivos.				
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.				
Tiene capacidad de extender la formación en forma permanente y en todas las categorías ocupacionales definidas.				
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.				
La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.				
Se estimula la iniciativa personal como fuente de integración del saber individual al colectivo.				
La gestión participativa y estratégica de la formación se concibe como piedra angular para el desarrollo de la empresa.				
La empresa asimila positivamente las experiencias de empresas del sector y potenciarse internamente.				
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.				
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.				
Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.				
Fomentar una cultura de gestión participativa y estratégica se percibe como una premisa para dar respuesta a los desafíos de la reconstrucción y desarrollo sostenible nacional.				



Leyenda:

Antes.

Después.

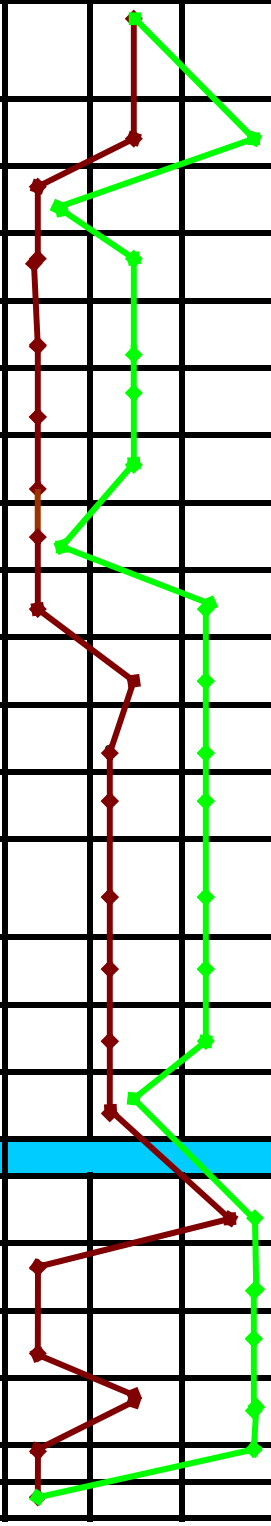
Anexo No. 44. 5: *Impacto de la formación* de los cursos a corto plazo/Antes y después

		Valoraciones			
		Insatisf.	M. Satisf.	Satisf.	Muy Satisf.
	Variables	%	%	%	%
Antes	1. Valoración general de las acciones formativas recibidas.	72,7	27,3		
	2. Nivel de satisfacción con la formación recibida.	72,7	13,6	13,6	
	3. Nivel de preparación, especialización y comunicación de los formadores.	72,7	4,5	22,7	
	4. Utilidad y aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.	72,7	27,3		
	5. Cumplimiento con las acciones formativas, el número de participantes, horarios y duración.	72,7	4,5	22,7	
	6. Adecuación de los objetivos y contenidos a las expectativas y necesidades formativas.	72,7	27,3		
	7. Adecuación de las instalaciones a la formación impartida y condiciones generales.	72,7	27,3		
	8. Valoración de medios didácticos utilizados y su adecuación a los objetivos y contenidos.	72,7	27,3		
	9. Contribución al desempeño y competitividad personales.	72,7	27,3		
	10. Contribución al desarrollo profesional y autorrealización personal.	72,7		27,3	
Después	1. Valoración general de las acciones formativas recibidas.			26,8	73,2
	2. Nivel de satisfacción con la formación recibida.		15,5	11,3	73,2
	3. Nivel de preparación, especialización y comunicación de los formadores.			26,8	73,2
	4. Utilidad y aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.			26,8	73,2
	5. Cumplimiento con las acciones formativas, el número de participantes, horarios y duración.			26,8	73,2
	6. Adecuación de los objetivos y contenidos a las expectativas y necesidades formativas.			26,8	73,2
	7. Adecuación de las instalaciones a la formación impartida y condiciones generales.		21,1	5,6	73,2
	8. Valoración de medios didácticos utilizados y su adecuación a los objetivos y contenidos.		16,9	9,9	73,2
	9. Contribución al desempeño y competitividad personales.			26,8	73,2
	Contribución al desarrollo profesional y autorrealización personal.			26,8	73,2

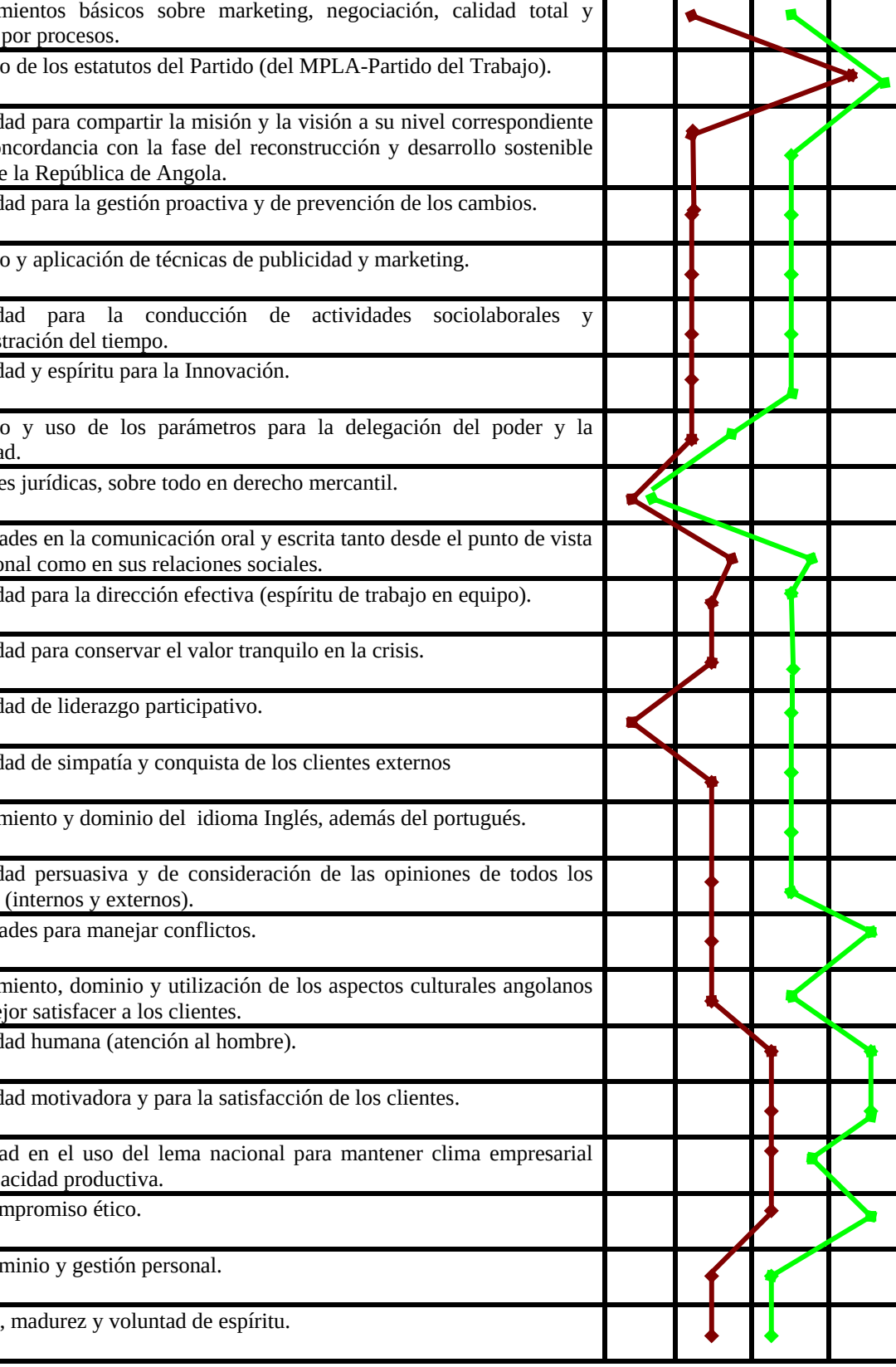
Leyenda			
Insatisf.: Insatisfecho	**M. Satisf. : Medianamente satisfecho**	**Satisf.: Satisfecho**	**Muy Satisf. : Muy satisfecho**
Antes: Base/22		**Después: Base/71**	

Anexo No. 44. 6: Ejemplo del desarrollo del perfil real de competencias/ jefe de sector técnico

NIVELES	Competencias	Valoraciones			
		En nada	En algo	Bastante	En mucho/ en todo
TÉCNICO	Habilidades en el uso de las técnicas modernas de computación y de la tecnología de la información en la solución de problemas en los campos de las telecomunicaciones, la telemática y la electrónica.				
	Dominio colmado del encargo social de la empresa, de las principales líneas de productos y servicios e infraestructura productiva.				
	Conocimiento de la legislación laboral angolana e internacional.				
	Conocimiento de los lineamentos estratégicos del país y los del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de Angola.				
	Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados financieros que les sirvan como herramientas de dirección.				
	Conocimiento de las normas jurídicas sobre contratación económica.				
	Conocimiento pleno del comportamiento de la economía angolana y del mundo, así como sus tendencias actuales.				
	Dominio de equipos e instrumentos electrónicos básicos de uso general en las telecomunicaciones y la electrónica.				
	Conocimiento pleno de la política de calidad y sus procedimientos generales.				
	Dominio de la resolución económica del IX congreso del MPLA- Partido del Trabajo.				
	Conocimientos sobre el diseño de un plan de negocios y de otra documentación técnica que le sirve de sustentáculo.				
	Habilidades en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.				
	Dominio de los principales conceptos del pensamiento contemporáneo de estrategia empresarial y sus implicaciones para el sector de telecomunicaciones angolanas.				
	Conocimiento de las normas de control de la calidad, de calidad total.				
	Conocimiento pleno de la aplicación del control interno.				
	Capacidad para el planeamiento de la red, desarrollo de la red, planeamiento de transmisión y planeamiento de Infraestructuras.				
GERENC	Habilidades para utilizar con eficiencia la literatura y la documentación técnica de la profesión tanto en portugués como en inglés.				
	Habilidades en planeación estratégica (sobre todo en el dominio de su entorno sociopolítico, económico y tecnológico angolano).				
	Habilidades en el uso de los principios de la D. P. O.				
	Conocimientos y dominio de las herramientas más modernas de la gestión y la dirección, sobre todo de gestión de control.				
	Capacidad para articular la visión general con la del sector que se dirige.				
	Conocimientos elementales sobre métodos cuantitativos para la toma de				



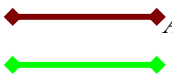
I A L	decisiones.				
	Conocimientos básicos sobre marketing, negociación, calidad total y gestión por procesos.				
	Dominio de los estatutos del Partido (del MPLA-Partido del Trabajo).				
	Capacidad para compartir la misión y la visión a su nivel correspondiente y en concordancia con la fase del reconstrucción y desarrollo sostenible que vive la República de Angola.				
	Capacidad para la gestión proactiva y de prevención de los cambios.				
	Dominio y aplicación de técnicas de publicidad y marketing.				
	Capacidad para la conducción de actividades sociolaborales y administración del tiempo.				
	Capacidad y espíritu para la Innovación.				
	Dominio y uso de los parámetros para la delegación del poder y la autoridad.				
	Nociones jurídicas, sobre todo en derecho mercantil.				
H U M A N O	Habilidades en la comunicación oral y escrita tanto desde el punto de vista profesional como en sus relaciones sociales.				
	Capacidad para la dirección efectiva (espíritu de trabajo en equipo).				
	Capacidad para conservar el valor tranquilo en la crisis.				
	Capacidad de liderazgo participativo.				
	Capacidad de simpatía y conquista de los clientes externos				
	Conocimiento y dominio del idioma Inglés, además del portugués.				
	Capacidad persuasiva y de consideración de las opiniones de todos los clientes (internos y externos).				
	Habilidades para manejar conflictos.				
	Conocimiento, dominio y utilización de los aspectos culturales angolanos para mejor satisfacer a los clientes.				
	Capacidad humana (atención al hombre).				
	Capacidad motivadora y para la satisfacción de los clientes.				
	Habilidad en el uso del lema nacional para mantener clima empresarial con capacidad productiva.				
	Alto compromiso ético.				
	Autodominio y gestión personal.				
	Clareza, madurez y voluntad de espíritu.				



Leyenda: Antes. Después.

Comportamiento de características de *empresa competente.* Antes y después del proceso.

Competencias	Valoraciones			
	En nada	**En algo**	**Bastante**	**En mucho/ en todo**
Clima organizacional favorable.				
Resultados satisfactorios en las auditoria				
Imagen favorable de la organización				
Cumplimiento de los indicadores económicos				
Buenas relaciones humanas				
Métodos y estilos de trabajo adecuados				
Flexibilidad				
Proactividad				
Liderazgo participativo				
Buenas relaciones con las otras organizaciones				
Ejemplaridad				
Versatilidad técnica y exigencia				
Cultura organizacional con determinantes favorables				
Alta estimulación y gestión de personal.				
Capacidad de adaptabilidad ante los cambios.				



Leyenda: *Antes.*

Después.

Anexo 44. 7: Por ciento de participantes/incluidos en los cursos, por categorías ocupacionales y por horizontes temporales antes y con la constatación de la viabilidad del modelo mediante su implementación a través del procedimiento general/Movicel/Cabinda.

	Categorias ocupacionales participantes	Planes formativos por horizontes temporales		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Antes	*1. Dirigentes*	23	0	0
	2. Administrativos	0	0	0
	3. Técnicos	0	0	0
	4. Trabajadores de servicios	0	0	0
	5. Obreros	0	0	0
	• ***Total/ cantidad de trabajadores incluidos en los planes formativos por horizontes temporales.***	**23**	**0**	**0**
	• ***Total/ en por ciento/Base: 209***	**11,0%**	**0,0%**	**0,0%**
	• ***% total representativo de beneficiados***	**11,0%**		
Después	*1. Dirigentes*	12	4	7
	2. Administrativos	6	3	3
	3. Técnicos	7	0	11
	4. Trabajadores de servicios	40	10	25
	5. Obreros	6	2	0
	• ***Total/ cantidad de trabajadores incluidos en los planes formativos por horizontes temporales.***	**71**	**19**	**46**
	• ***Total/ en por ciento/Base: 209***	**34,0%**	**9,1%**	**22,0%**
	• ***% total representativo de beneficiados***	**65,1%**		

Participantes/incluidos en los cursos, por categorías ocupacionales y por horizontes temporales/Antes y después de la constatación de la viabilidad del modelo mediante su implementación a través del procedimiento general/Movicel/Cabinda.

Antes				
Categorías ocupacionales incluidas en los planes de formación		**Horizonte temporal de los planes de formación**		
	Base	**A corto plazo**	**A mediano plazo**	**A largo plazo**
		%	**%**	**%**
1. Dirigentes	**23**	100	0	0
2. Administrativos	**8**	0	0	0
3. Técnicos	**20**	0	0	0
4. Trabajadores de servicios	**137**	0	0	0
5. Obreros	**21**	0	0	0

Después				
Categorías ocupacionales incluidas en los planes de formación		**Horizonte temporal de los planes de formación**		
	Base	**A corto plazo**	**A mediano plazo**	**A largo plazo**
		%	**%**	**%**
1. Dirigentes	**23**	52,1	17,3	30,4
2. Administrativos	**8**	75	37,5	37,5
3. Técnicos	**20**	35	0	55
4. Trabajadores de servicios	**137**	29,1	7,2	18,2
5. Obreros	**21**	28,5	9,5	0

Ejemplo de tipología de los cursos correspondientes a los planes de formación/Después.

Tipología de los cursos/A corto plazo	Categorías ocupacionales incluidas/% de participantes					Media Total
	Dir.	Adm.	Téc.	T. Serv.	Obr.	
Nociones sobre investigación participativa	100,0%	100,0%	57,1%	50,0%		**61,4%**
Nociones sobre gestión participativa	100,0%	100,0%	71,5%	30,0%		**60,3**
Nociones de gestión estratégica	100,0%	100,0%	100%			**60,0%**
Nociones sobre planeación estratégica	100,0%	66,6%				**4,1%**
Trabajo en grupo	100,0%	100,0%	57,1%	25,0%		**56,4%**
Comunicación empresarial	100,0%	50%	71,4%			**44,2**
Técnicas de resolución y negociación de conflictos	100,0%	33,3%	100,0%	33,3%		**53,3%**
Asertividad y relaciones interpersonales	83,3%	83,3%	85,7%	77,5%	50%	**75,9%**
Métodos para el autocontrol de estrés	58,3%	83,3%	57,1%	50,0%	33,3%	**56,4%**
Base de datos	83,3%	100,0%		62,5%		**49,1%**
Gerencia mínima	100,0%	100,0%		60,0%		**52,0%**
Ética			100,0%	100,0%	100,0%	**48,0%**
Liderargo participativo	100,0%	50%	57,1%			**41,2%**
Técnicas y manejo de instrumentos de limpieza					50,0%	**10,0%**
Panorama del entorno y cultura cabindenses	100,0%	50%	71,5%	30,0%	33,3%	**56,9%**
Técnicas de ventas				100,0%		**20,0%**
Internet		66,6%		60,0%	50,0%	**35,2%**
Explorador de Micro	41,6%	50%		45,0%		**27,3%**
Estatuto especial de Cuadros del MPLA (Partido del Trabajo).	100,0%	100,0%	28,5%	15,1%		**48,7%**
Calidad Total y las Normas ISO	100,0%	50%	71,4%			**44,2**
Cantidad de personal que concluyó cada curso/Total (en %)	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	
Base del total de participantes en cada categoría ocupacional.	**12**	**6**	**7**	**40**	**6**	
Base y % del total de participantes en cada categoría ocupacional.	23/**52,1%**	8/**75%**	20/**35%**	137/**29,1%**	21/**28,5%**	

Anexo No. 45: Algunos aspectos jurídicos para la retroalimentación del proceso de ejecución de los planes formativos.

Fuente: Elaboración del autor en diálogo a Equipo Co-Facilitador y consulta a grupo expertos.

I. Identidad (o Filiación).

Considerando a la naturaleza participativa del proceso de gestión de la formación, para acceder al sistema de los planes de formación diseñados, se propone necesario que sean elegidos al menos tres representantes legales de la empresa que tengan acreditadas sus firmas digitales como entidades ante las autoridades de certificación pública en la dirección de: Ministerio de las Financias (MINFI) y Ministerio de Administración Pública, Empleo y Seguridad Social (MAPESS) y el banco o bancos acordados para el depósito de los pagos correspondientes a coberturas de dichos planes.

I. 1. Una vez se obtengan las firmas, en la aplicación se genera un perfil de Regentes (se recomiendan representante del departamento de RR-HH y el que atiende la sección de formación y desarrollo y otro miembro del Equipo Co-facilitador correspondiente a esa periodo del proceso de gestión de la formación) que sean el de las personas jurídicas que tengan la potestad para representar a la empresa. Este perfil le concede admisión al resto de perfiles que pueden ser:

- *Gerentes:* En armonía con los proveedores de la formación pueden realizar cualesquiera modificaciones y anunciar los comienzos y culminaciones de los planes formativos.
- *Consultores*: pueden consultar datos concernientes a la marcha de los planes formativos.

II. Comunicación del comienzo de la ejecución de los planes formativos.

II. 1. Por una parte, se deberá comunicar a la representación legal de la empresa, sobre todo a los trabajadores y directivos implicados en los planes formativos a desarrollar, de la siguiente información vinculada con la confirmación de los aspectos acordados en la elaboración de los mismos y que pueden ser referentes a:

- Designación, descripción y objetivos de las acciones formativas.
- Departamentos, secciones, trabajadores, según caso, destinatarios y número de participantes.
- Calendario previsto de ejecución de los planes formativos.
- Medios pedagógicos.
- Adecuación del lugar previsto de la impartición de las acciones formativas.
- Balance de las acciones formativas del ejercicio precedente.

La representación legal de la empresa deberá de disponerse de un tiempo prudente, se propone no superior a las tres semanas para valorar la confirmación o correspondencia del plan presentado y dar una respuesta a la empresa, en especial a la alta dirección de esta. En caso de no hacerlo se supondrá su aprobación.

II. 1. 1. En el caso de que existieran divergencias respecto a algún plan de formación, se recomienda sea abierto un nuevo plazo de no más de tres semanas para lograr un arreglo. Pero si cumplido este plazo, se mantiene la divergencia, las partes dejarán constancia de ello levantando acta que, se aconseja, deberá ser remitida antes de dos semanas, junto a una copia de la documentación entregada a los destinatarios finales de dichos planes y de los informes remitidos por ellos, a la comisión paritaria correspondiente a través de la dirección del Instituto Nacional del Empleo y Formación Profesional angolana (INEFOP) del MAPESS. Esta comisión deberá de emitir su informe en un plazo de no más de tres semanas.

II. 1. 2. En el caso de que las raíces de inicio de la discrepancia sean: diferencia de trato, que las acciones no se correspondan a la actividad empresarial y las exigencias de los puestos de trabajo de los destinatarios finales, cualquier otra concurrencia que pueda suponer una violación de derechos de los implicados; el MAPESS deberá velar por la solución de la situación, por lo que dispondrá de un plazo de no más de doce semanas para dictar su resolución, que será de inexcusable obediencia.

II. 1.3. El comienzo del procedimiento de discrepancias no conllevará la suspensión del derecho al beneficio correspondiente a las acciones ya realizadas, que seguirá siendo automático. Si posteriormente al beneficio se resolviera la improcedencia, el MAPESS deberá de iniciar el procedimiento de restitución de las bonificaciones indebidamente ejercidas.

II. 2. Por otro lado, la empresa o las entidades organizadoras deberán comunicar el comienzo de cada grupo de formación al INEFOP del MAPESS y, mediante la aplicación telemática, con una antelación mínima de tres semanas detallando la confirmación de:

- Designación y contenidos de las acciones formativas.
- Fechas, horarios y lugar de realización.
- Modalidad de impartición.
- Relación de los trabajadores participantes.

I**I. 2. 1.** El listado de participantes podrá contar con un 20% más de los participantes previstos con el fin de que se pueda cubrir cualquier baja que se produzca antes de la impartición del 25% de horas lectivas.

II. 2. 2. Cualquier incidencia o modificación de los datos comunicados o cancelación del grupo deberá comunicarse con no más de una semana de antelación a la fecha de inicio prevista. Si la modificación es referente a cambio de fechas, lugar u horario, entre la fecha de comunicación y la de inicio deberán transcurrir un mínimo de una semana. La no comunicación de inicio de la formación en los plazos mencionados, sin causa debidamente justificada y comunicada, implicará que la citada formación se considere “no realizada”.

III. Comunicación de culminación del plan formativo.

Los gerentes y/o consultores elegidos han de comunicar la culminación de los grupos de formación cuyo inicio ha sido comunicado.

Esta comunicación se podrá efectuar a la culminación de cada grupo, de varios grupos o de todos los grupos implicados en los planes formativos, según el periodo del proceso de gestión de la formación, pero antes de que concluya el plazo de presentación del pago de cotizaciones a la a la institución formadora correspondiente en armonía con el MAPESS en que se apliquen los beneficios o del correspondiente al mes de culminación del último grupo de formación del respectivo ejercicio económico.

Se recomienda que en esta comunicación deberá figurar al menos la correspondencia en cuanto a:

- Denominación de las acciones formativas.
- Fechas, horarios y lugar de realización.
- Número de horas impartidas.
- Modalidad de impartición.
- Relación de trabajadores y directivos que hayan asistido como mínimo al 75% de las horas impartidas.
- Costo total del grupo o grupos y beneficios aplicables por la empresa, indicando el mes al que corresponden la culminación del plan formativo y depositando la cotización en el que se aplican.
- Número de trabajadores pertenecientes a los grupos implicados.

IV. Como un proceso embrionario, se propone a los fines de la presente investigación que en armonía con el Centro Universitario de Cabinda, sean estudiadas, con el compromiso de la constitución del Centro para la formación de Empresarios y Capacitación de Dirigentes del Gobierno, el diseño de un modelo de certificado para cursos de post-grado (a corto plazo) impartidos.

Anexo 46: Ejemplo sintetizado de planes de formación resultantes de la fase IV del procedimiento general propuesto.

Leyenda:
% E: por ciento del costo de la formación que asume la empresa.
% T: por ciento del costo de la formación que asume el trabajador.
As.: años correspondientes a la formación.
H.: horário.

Necesidades Formativas de satisfacción en el nivel superior/ a largo plazo								
Beneficiado(s)	***Alternativa formativa***	***Para qué (Objetivos)***	***Contenidos***	***Costo Anual 1500 USD***		***Proveedor y lugar***	***Tiempo***	
							Sección	
				% E.	***% T.***		**As.**	**H.**
1. Francisco Días. 2. Nelson Gomes. 3. Feliciano Luvunuluandi. 4. Deudato Muana Beta José. 5. Gilberto Komba Zezito. 6. Gabriel Yembe.	**I N G E N I E R Í A** **en Telecomunicaciones** y **Electrónica**	▪ Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en el uso de las técnicas modernas de computación y de la tecnología de la información en la solución de problemas en los campos de las Telecomunicaciones, la Telemática y la Electrónica. ▪ Explotar equipos e instrumentos electrónicos básicos de uso general en las Telecomunicaciones y la Electrónica. ▪ Capacidad para el planeamiento de la red, desarrollo de la red, planeamiento de transmisión y planeamiento de Infraestructuras. ▪ Habilidades para desarrollar circuitos electrónicos analógicos y digitales.	Los correspondientes a todo el curso y permitan el logro de los objetivos formativos.	50 %	50%	Claustro de profesores Universidad Agostinho Neto /Filial de Cabinda, en sus instalaciones formativas.	5	Noche

7. Sobasoto Nhimi. 8. Kiese Kuntima. 9. Nlevo Muluvuno Luami		▪ Habilidades para utilizar con eficiencia la literatura y la documentación técnica de la profesión tanto en portugués como en inglés. ▪ Desarrollar habilidades en la comunicación oral y escrita tanto desde el punto de vista profesional como en sus relaciones sociales. ▪ Conocimientos y habilidades que les permite Instalar y explotar, después del adecuado período de entrenamiento, sistemas de Telecomunicaciones, Telemáticos y otras aplicaciones de la Electrónica.						
Observaciones: Ninguno de los beneficiados ya se encontraba estudiando, ya que es una carrera que solo se daba en la facultad de ingeniería de la Universidad Agostinho Neto (en la capital del país), pero por el proyecto de autonomía de la provincia de Cabinda y dada la demanda de dicha carrera, no solo a nivel de la Movicel, sino también de otras empresas del sector, las diligencias con el Gobierno local permitió confirmar el comienzo de impartición de dicha carrera a partir del curso escolar 2007/2008, por lo que fue acordado el comienzo del mismo en el esperado curso lectivo. De los beneficiados los primeros seis serán atendidos en el 100% de los costos anuales (colegiatura) por constituir el grupo de trabajadores con la calificación de mejores en su desempeño de acuerdo con las auditorias del Tribunal de cuentas del gobierno y del Equipo Auditor de la Movicel nivel nacional y porque la formación en dicha alternativa formativa constituye una de las más emergentes necesidades de la empresa bajo estudio.								

Necesidades Formativas de satisfacción en el horizonte temporal a largo plazo /Formación de nivel Pregrado

Beneficiado(s)	***Alternativa formativa***	***Para qué (Objetivos)***	***Contenidos***	***Costo Anual 1500***		***Proveedor y lugar***	***Tiempo***	
				% E.	***% T.***		***Sección***	
							As.	**S.**
1. Abílio C. Nhonga. 2. Acácio de Jesus. 3. Alberto Tomás. 4. Orlando Albuquerque. 5. João Mabiala	***LICENCIATURA En DERECHO***	▪ Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que permitan velar por la legalidad de la empresa. Conocimientos ampliados sobre el Derecho laboral y mercantil. ▪ Básicos conocimientos sobre la Ley de la inversión extranjera aplicada en el campo de las telecomunicaciones. ▪ Desarrollar habilidades oratorias y de comunicación para litigar con ecuanimidad ante situación convulsivas. ▪ Ampliar conocimientos y desarrollar habilidades sobre el uso de la legislación laboral vigente. ▪ Conocimiento y habilidades en el manejo de las más modernas herramientas de la Asesoría Jurídica, sobre todo, empresarial. ▪ Conocimiento de las normas jurídicas sobre Contratación Económica. ▪ Conocimiento de la Legislación Laboral angolana e internacional. ▪ Dominar las más diversas técnicas de contratación, sobre todo económica y desarrollar la capacidad de volverla asequible ante una clientela poco escolarizada.	Los correspondientes a todo el curso y permitan el logro de los objetivos formativos.	50%	50%	Claustro de profesores de la Universidad Agostinho Neto/CUC, en las instalaciones de la misma institución formadora.	5	Noche

OBSERVACIONES: El colaborador João Mabiala se encontraba en formación, por cuenta propia. Ahora es asumido al 100%, junto con Abilio C. Nhonga por la empresa por ser una de las necesidades emergentes de esta. Para el caso del primero citado, su proceso formativo comprende desde el año 05/09, mientras que los demás comenzarán el año 07/12.

Necesidades formativas con satisfacción en el horizonte temporal a mediano plazo/ Formación superior de nivel de Post-grado								
Beneficiado(s)	***Alternativa formativa***	***Para qué (Objetivos)***	***Contenidos***	***Costo Anual 2000***		***Proveedor y lugar***	***Tiempo***	
				% E.	***% T.***		***Sección***	
							As.	**S.**
João Casimiro	***Maestría en Gestión de Recursos Humanos***	▪ Conocimientos de las metodologías y herramientas de suporte a las actividades de Gestión de Recursos Humanos. ▪ Capacidad científico técnica, política y cultural, de carácter profesional, que permita resolver creativa, independientemente y científicamente las tareas relacionadas con los RR-HH en los procesos donde se desempeña. ▪ Desarrollar capacidades para pensar y actuar como un profesional demostrando dominio, firmeza, valentía y seguridad en la defensa de los resultados alcanzados con sus análisis acerca de la Gestión de los RR-HH. ▪ Desarrollar mayor conciencia económica en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos para el logro de una gestión eficiente. ▪ Ser capaz de llevar a cabo la planificación de la plantilla de la empresa y realizar el proceso íntegro de selección de personal a nivel tradicional y por competencias. Utilizará todas las técnicas individuales y grupales para la selección óptima de candidatos. ▪ Capacidad para explicar con enfoque sistémico los contenidos relativos a las diferentes funciones de la dirección de los recursos humanos como vía para potenciar las capacidades distintivas y la competitividad de los recursos humanos en la empresa. ▪ Conocimientos de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos utilizados en el Mundo y del País particularmente.	Los correspondientes a todo el curso y permitan el logro de los objetivos formativos.	100%	0%	Claustro de profesores de la facultad de economía de la Universidad Lusíadas/Campus de Cabinda, en las instalaciones de esa misma institución formadora.	07/10	Noche

		▪ Desarrollar fluencia oral de las Lenguas Francesa e inglesa. ▪ Ser capaz de aplicar las técnicas de la Dirección de los Recursos Humanos en áreas claves como: diseño de los procesos de reclutamiento, selección y socialización, así como la evaluación del desempeño, formación y desarrollo de carrera y los sistemas de compensaciones al personal, que garanticen un nivel de motivación y satisfacción del colectivo laboral que favorezca su comprometimiento e involucración en la misión y visión de la organización.						
OBSERVACIONES: El beneficiado constituye uno de los colaboradores incluidos, sin sufragar ningún gasto del costo de su formación. El merecimiento se debió al hecho de haber logrado dirigir simultáneamente a dos secciones, por falta de personal con tal nivel y haber logrado el resultado de mejor desempeño de acuerdo con las auditorias del Tribunal de cuentas del Gobierno y Equipo Auditor de la Movicel a nivel nacional.								