



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA**

**Plan de capacitación para los especialistas de Recursos Humanos de la Dirección  
Provincial de Cultura de Matanzas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a):** Niuren Fleitas Cabrera

**Tutor (es):** Dr. Mailé Salgado Cruz

**Cotutores:** MSc. Felipe Pérez León

**Matanzas, 2022**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_Presidente del Tribunal

\_\_\_\_Tribunal

\_\_\_\_Tribunal

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

## **Declaración de autoridad**

---

Hago constar que el trabajo titulado: Plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos (RR.HH) de la Dirección Provincial de Cultural de Matanzas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial por Niuren Laura Fleitas Cabrera, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Firma: \_\_\_\_\_

Niuren Laura Fleitas Cabrera

## **Agradecimientos**

A mi Familia, por toda su compañía durante el transcurso de mis estudios, principalmente a mis padres Suset y Yoel y a mi abuela Mirtha que nunca me dejaron rendirme. A mis amigos de la universidad que me acompañaron y me ayudaron en todo el proceso. A mis profesores, los que con sus diarias labores contribuyeron en mi formación profesional, y me inculcaron valores de los que estaré orgullosa siempre, en especial a la profesora Mailé Salgado y Felipe Pérez, que me ayudaron y apoyaron incondicionalmente, de modo que sin ellos terminar mis estudios nunca hubiese sido posible. A todas gracias.

## **Resumen**

La investigación realizada se titula: Plan de capacitación para los Especialistas de Recursos Humanos (RR.HH.) de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas. Después de una ardua situación post-pandémica, las organizaciones se vieron ante las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades en la gestión de sus recursos humanos, para el logro de desempeño exitoso en el puesto de trabajo y de los objetivos organizacionales. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de capacitación para los especialistas de RR.HH. de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas, con el fin de resolver las necesidades existentes en dicha entidad. Entre los métodos y técnicas utilizados para recopilar la información necesaria estuvo la observación, el análisis documental, la entrevista a informantes claves, la encuesta, la comprobación de conocimiento, el diferencial semántico. La caracterización de la entidad, los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación y la proyección del plan de capacitación figuran entre los resultados del proceso investigativo desarrollado.

**Palabras Claves:** Gestión de Recursos Humanos, Capacitación, Plan de Capacitación

## **Abstract**

The research is entitled: Training plan for HR specialists of the Provincial Culture Directorate of Matanzas. After an arduous post-pandemic situation, organizations were faced with the need for new knowledge and skills in the management of their Human Resources, to achieve successful work. The main objective of this work is to develop training plan for HR specialists from Matanzas Provincial Cultural Directorate, in order to solve the existing needs in said entity. Among the methods and techniques used to collect the necessary information was observation, documentary analysis, interview, survey, knowledge, verification semantic differential. The characterization of the entity, the results of the diagnosis of the training plan are among the results of the investigative process developed.

**Keywords: Human Resources Management, Training, Training plan.**

Índice	
<b>Resumen</b> .....	I
<b>Abstract</b> .....	II
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Marco Teórico Referencia de la investigación</b> .....	5
1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH).....	5
1.1.1 Subprocesos de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) .....	10
1.2 Capacitación como estrategia de desarrollo .....	13
1.3 Plan, definición y clasificación .....	21
1.3.1 Plan de capacitación.....	23
Conclusiones parciales .....	25
<b>Capítulo II. Métodos y técnicas empleados en la investigación</b> .....	26
2.1. Procedimiento para la elaboración del plan de capacitación de los especialistas de recursos humanos.....	26
2.2 Caracterización de la entidad.....	29
2.3 Caracterización de los puestos de trabajo de los especialistas de recursos humanos .	35
2.4 Descripción del plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura .....	47
Conclusiones parciales. ....	48
<b>Capítulo III. Plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos de la Dirección de Cultura Provincial</b> .....	49
3.1 Resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación .....	49
3.2 Elaboración del plan de capacitación. ....	58
3.3 Implementación del plan de capacitación.....	59
3.4 Control del plan de capacitación .....	59
Conclusiones parciales .....	59
<b>Conclusiones</b> .....	60

<b>Recomendaciones</b> .....	61
<b>Bibliografía</b> .....	IV
<b>Anexos</b> .....	VII

## Introducción

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social.

El personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano. (Armijos Mayon et al., 2019, p. 164).

Han tenido un lugar importante en el desarrollo empresarial a lo largo del tiempo debido a su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial.(Garijo de Miguel, 2014, p. 8).

Mediante sus funciones de selección, contratación, capacitación y motivación entre otras ayudan a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su eficiencia y efectividad; garantizado su éxito en la competencia.

En los últimos años con el auge de las nuevas tecnologías, el desarrollo científico-técnico, así como la aparición de la pandemia Covid 19 la cual trajo nefastas consecuencias a la humanidad, las empresas e industrias mundiales han estado expuestas a continuos cambios y transformaciones, lo que ha dado paso a la implantación de nuevas medidas para reducir el riesgo de cometer errores en el ámbito laboral.

Dando lugar a que la capacitación juegue un papel fundamental en el logro de los nuevos objetivos trazados y que los recursos humanos tengan la responsabilidad de hacerlos cumplir.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco la capacitación busca básicamente: promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización; propiciar y fortalecer el

conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. (Lopez et al., 2017, p. 134).

En el accionar diario de la organización se observan dificultades que se asocian a la falta de capacitación de los especialistas de recursos humanos dados por:

- No están definidas actividades sistemáticas que permitan la actualización ante una nueva norma para su posterior implementación.
- La capacitación se realiza de forma espontánea a partir de los intereses individuales sin tener en cuenta los intereses organizacionales y las competencias del puesto de trabajo.
- No se identifican las necesidades de capacitación, ni se actualizan de forma sistemática.
- No existe un plan único, ni intencionado dirigido a dar respuestas a las necesidades existentes y a las nuevas que puedan surgir.

En la Dirección Provincial de la Cultura en Matanzas, aunque se ha ido trabajando en la esfera de Gestión de Recursos Humanos, desde hace unos dos años los resultados logrados no se corresponden con los deseados. Dando como consecuencia que aún se presentan debilidades que inciden en los resultados del trabajo de la organización, así como en la gestión de la actividad, como también falta de conocimientos como consecuencia de la carencia de un plan de capacitación que dé respuesta a las necesidades de la organización y del puesto de trabajo y del contexto actual; lo cual constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de la situación referida y para el desarrollo de la presente investigación se define el **problema científico** siguiente:

¿Cómo contribuir a la capacitación de los especialistas de RRHH de la Dirección de Cultura Provincial de Matanzas?

Se declaran como objetivos de esta investigación:

General: Elaborar un plan de capacitación para los especialistas de RRHH de la Dirección de cultura Provincial de Matanzas.

Específicos:

1. Identificar los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la investigación.
2. Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para los especialistas de RR.HH de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas.

### 3. Diseñar un plan de capacitación para los especialistas de RRHH de la Dirección de Cultura Provincial de Matanzas.

En el desarrollo de la investigación se combinaron métodos teóricos y empíricos para su realización, los cuales se describen a continuación:

Análisis-síntesis; permite elaborar el marco teórico referencial que sustenta la investigación.

La revisión documental: para constatar el estado del problema de la investigación, caracterizar la entidad objeto de estudio y de los especialistas de Recursos Humanos.

Entrevista, observación, encuesta, comprobación de conocimientos y el diferencial semántico para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los especialistas de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Cultura en la provincia de Matanzas que permite elaborar el sistema de acciones de capacitación.

Con respecto al aporte teórico: Se enuncian los fundamentos teóricos metodológicos referidos a la capacitación de los recursos humanos en las organizaciones; los conceptos asociados a ello y los principales elementos a tener en cuenta para la propuesta de procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación.

Con respecto al práctico: se propone un procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación de los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura en Matanzas que permite elaborar el plan de capacitación.

Con respecto al metodológico: se presenta un instrumento metodológico que permite a partir de las características de la organización objeto de estudio determinar las necesidades de capacitación y proyectar acciones en el plan de capacitación que den respuesta a estas.

La investigación se estructura en: introducción que posee el problema objeto de estudio, así como los principales métodos a ser utilizados en su solución, donde se explicita el diseño teórico de la investigación. Cuenta con el Capítulo 1 que contiene el análisis de los referentes teóricos-prácticos sobre el tema de estudio; en el Capítulo 2 se desarrolla el procedimiento a cumplir para el éxito del objetivo general planteado. En el Capítulo 3 se presentan el diagnóstico de las necesidades de capacitación y se propone el plan de capacitación. Cuenta también con conclusiones tanto parciales y generales que dan respuesta al cumplimiento de los objetivos planteados, referencias bibliográficas y anexos que contribuyen a una mejor comprensión de la investigación.

Existe un total de 44 referencias bibliográficas, referentes a los años de 2018 a 2022 hay un total de 23 referencias que representa el 52% del total, de idioma extranjero un 10% del total, con respecto a las tesis un total de 21 que representa el 47,7% del total de referencias y correspondiente a artículos científicos un 22,7% del total de referencias bibliográficas.

## **Capítulo I. Marco Teórico Referencia de la investigación**

En el presente capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos acerca de la gestión de los recursos humanos, así como de sus subprocesos, dando prioridad al proceso de capacitación de modo que se defina el estado actual de la teoría sobre el tema objeto de estudio de la investigación.

### **1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)**

La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano.(Martinez et al., 2018, p. 742)

Según (Matos Galvez et al., 2021, p. 2)gestión se entiende como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. Esta se orienta a los recursos humanos con el objetivo de tener en cada puesto de trabajo el talento indicado para alcanzar metas empresariales a corto, mediano y largo plazo. Por tal motivo una acertada gestión de los recursos humanos parte desde la planificación estratégica empresarial, siendo este el activo fundamental de cada organización.

En la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes.(Suarez, 2011, p. 93)

Bajo este contexto, las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos, preparados, accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social.(Martinez et al., 2018, p. 743)

Para empezar, debemos entender el término de” recursos humanos” como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección),en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que de por si son inertes y estáticos, además conforman un

tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.(Chiavenato, 2007, p. 94)

Podemos entonces concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, estos deben ser vistos no como costos, sino por una inversión; por lo que su administración constituye una prioridad para toda la empresa. (Armijos Mayon et al., 2019, p. 165).

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.(Cuesta Santos, 2010, p. 18)

La gestión de recursos humanos según (Armijos Mayon et al., 2019, p. 164), desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días ha sufrido una importante transformación. A finales del siglo XIX la revolución industrial irrumpe en Estados Unidos de Norteamérica, las grandes compañías absorben las pequeñas empresas; estas compañías crecieron en poco tiempo, generando la necesidad de crear departamentos que se ocuparan de la contratación de los obreros que necesitaban para operar las máquinas.

Los empleados de estos departamentos no requerían de conocimientos profesionales para ejercer sus funciones, las que se limitaban a la contratación de los trabajadores y de hacer los inventarios. En este entonces los sistemas de valores de los empleadores se enfocaban en las novedosas maneras de producción ingenieril, lo importante eran las máquinas y los resultados productivos; los empleados ocupaban un segundo plano, eran tratados como una herramienta de producción más.

El desarrollo tecnológico alcanzado en el pasado siglo XX impactó el área empresarial; así podemos distinguir tres etapas:

Era de la industrialización clásica (1900-1950)

Este periodo continúa e intensifica la industrialización iniciada con la Revolución Industrial; los empleados eran considerados recursos de producción, un aprendiz de las maquinas. La administración del personal se denominaba relación industrial. Por otro lado, en los primeros años de esa centuria surge la llamada Escuela de Administración, propiciando nuevas teorías

a la luz de las investigaciones direccionadas a la organización empresarial con el propósito de lograr la máxima eficiencia productiva y de servicios.

#### Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)

Como consecuencias de la recién terminada Segunda Guerra Mundial, las relaciones empresariales adquieren otra dimensión; en esta etapa la antigua concepción de las relaciones industriales, donde el empleado era visto como elemento material de producción, es remplazada por la Administración de Recursos Humanos, en la cual se visualiza al empleado como un recurso vivo. Esta nueva mirada está relacionada con el avance tecnológico experimentado en esos años que impacto notablemente en la dinámica de la vida de las organizaciones y de sus miembros.

#### Era de la información o el conocimiento (1990 hasta nuestros días)

Durante estos años, de manera rápida se han producido cambios de enfoques y modelos que han transitado desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, llegando a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano. Como podemos observar la gestión de los recursos humanos ha transitado por diferentes etapas; desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de obreros e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad.

(Cuesta Santos, 2010, p. 18) considera que, en la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos, son: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

De modo que recursos humanos son vistos como los activos más importantes y preciados con que cuentan las organizaciones, ocupan un lugar cimero, están por encima de los otros recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. Son los factores claves para garantizar los objetivos y metas trazadas para así logara el éxito empresarial.(Armijos Mayon et al., 2019, p. 165).

La gestión de recursos humanos tiene como características:(Armstrong, 2006, p. 11)

- Diversa.
- Estratégica con énfasis en la integración.
- Orientado al compromiso;
- Basado en las creencias de que las personas deben ser tratados como activos (capital humano).
- Una actividad impulsada en la gestión siendo una responsabilidad centrada en los valores empresariales.

De acuerdo con (Dolan et al., 2007, pp. 11,12,13) los objetivos de la gestión de los recursos humanos se derivan de las metas trazadas por la empresa. Se pueden agrupar en explícitos, implícitos y a largo plazo:

- Objetivos explícitos son aquellos que se encargan de la atracción del personal cualificado para el puesto, retener a aquellos empleados con talento para el desempeño mismo, motivar a los empleados para que se sientan parte de la empresa y se impliquen en el futuro de ella, y, por último, ayudar a estos a crecer y desarrollarse dentro de la misma. Es decir, son los objetivos mejor definidos y más claros dentro del departamento.
- Objetivos implícitos son los relacionados con la cultura empresarial, y que tienen como fin aumentar la productividad de la empresa, mejorar la calidad de vida en el trabajo, y llevar a cabo el cumplimiento de la normativa.
- Objetivos a largo plazo son los referentes a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor en la empresa, y a la mejora de la eficiencia y eficacia de los recursos de la organización.

Según (Chiavenato, 2007, p. 122) los objetivos principales de la ADH son:

- Crear, atender y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

En relación con estos objetivos el Departamento de Recursos Humanos (DRH) debe cumplir un grupo de funciones encaminadas a garantizar las condiciones necesarias para el logro de las metas de la empresa.

Las actividades llevadas a cabo dentro de un Departamento de Recursos Humanos se pueden dividir en dos grandes categorías: estratégicas (transformacionales), que se relacionan en gran medida con la alineación e implementación de estrategias comerciales y de recursos humanos y transaccional, que cubre las principales actividades de prestación de servicios de recursos humanos, aprendizaje y desarrollo, recompensas y relaciones con los empleados. (Armstrong, 2009, p. 83)

El DRH es esencialmente de servicios; sus funciones varían en correspondencia al tipo de organización; pero existen algunas esenciales como:(Dolan et al., 2007, p. 5)

- La planificación de los recursos humanos
- El análisis de los puestos de trabajo
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo
- La evaluación de la actuación de los empleados
- La retribución de los empleados
- La gestión de salud e higiene en el trabajo

Según (Mahapatro, 2010, p. 19) las técnicas para la aplicación de la gestión de recursos humanos incluyen muchas familiares funciones de los gerentes de personal, como la planificación, selección, evaluación del desempeño, administración de salarios, desarrollo de capacitación y gestión de mano de obra, y mejorar los sistemas de comunicación, participación, compromiso y productividad.

Para la ejecución de sus funciones y tareas requiere de una sistemática planificación, implementación y control, así como mantener una constante comunicación con el personal clave capaz de impulsar las mejores iniciativas que permiten el aprovechamiento de los recursos disponibles(Armijos Mayon et al., 2019, p. 167).

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular como son: el aumento de la competencia, los costes y ventajas relacionados con los cambios sociales, culturales, demográficos,

normativos y educacionales, los síntomas en las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, las tendencias para la próxima década.(Dolan et al., 2007, p. 13)

### 1.1 1 Subprocesos de la Gestión de Recursos Humanos (GRH)

El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.(Normalizacion, 2007, p. 23)

La Norma Cubana (NC 3002,2007) regula, hoy los subsistemas de GRH mediante nueve subprocesos específicos: tomado de (Normalizacion, 2007)

- Organización del Trabajo

Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

NOTA Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.(Normalizacion, 2007, p. 18)

- Seguridad y Salud en el Trabajo

Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente. (Normalizacion, 2007, p. 23)

- Competencias Laborales

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

NOTA Una organización de calidad es aquella que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio.(Normalizacion, 2007, p. 9)

- Selección e Integración

Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.(Normalizacion, 2007, p. 23)

- Evaluación del desempeño

Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (Normalizacion, 2007, p. 14)

NOTA Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

- Capacitación y Desarrollo

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.(Normalizacion, 2007, p. 7)

- Comunicación Institucional

Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.(Normalizacion, 2007, p. 9)

- Estimulación Moral y Material

Estimulación Material: Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

Estimulación moral: Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.(Normalización, 2007, p. 13)

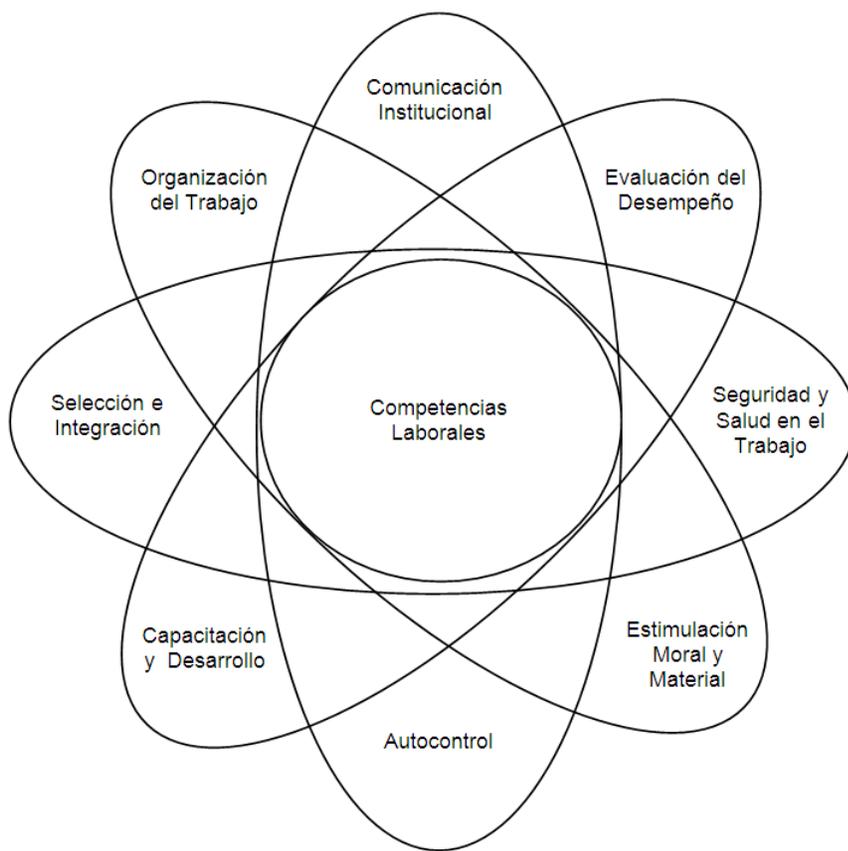
- Autocontrol

Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

NOTA 1 Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano.

NOTA 2 Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión integrada del capital humano. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.(Normalización, 2007, p. 7).

Todos los subprocesos anteriores se encuentran resumidos en la siguiente figura:



**Figura 1.1: Módulos o componentes de la gestión de los recursos humanos**

**Fuente: NC 3000-3002:2007**

En dónde se aprecia que dentro del sistema integral existe un subproceso que se refiere directamente al tema de capacitación y desarrollo de los RRHH, demostrando la importancia del mismo.

## **1.2 Capacitación como estrategia de desarrollo**

El éxito en cualquier actividad a nivel organizacional depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe de dotar al personal de habilidades y competencias adecuadas ya sean en empleados con antigüedad como recién contratados. Los diversos factores de cambio que influyen en un puesto de trabajo, condiciona la necesidad de una formación continua.(Rivero Amador & Contreras Diaz, 2018, p. 20).

A lo largo de los años diferentes autores han caracterizado la capacitación de diversas maneras como principal herramienta para elevar el nivel competitivo del personal, así como de la organización. Entre ellos se encuentran los expuestos en el recuadro siguiente:

**Recuadro 1.1. Definición de capacitación por diferentes autores**

Autor(a)	Definición
(Chiavenato, 2007, p. 386)	La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
(Chambilla Castillo & Merino Lazo, 2018)	En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Es la educación profesional para la adaptación de la persona aun puesto o función.
(Abanto Mejia & Huacha Saucedo, 2021)	Herramienta que permite a los colaboradores desarrollar sus habilidades y conocimientos para que puedan realizar su tarea de forma efectiva. Deben ser sistemáticos, planificados y permanentes
(Ramirez Broncano, 2018)	Proceso educativo, que permite a los trabajadores enriquecer, adquirir, actualizar o perfeccionar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral

**Fuente:** Elaboración propia

El proceso de capacitación debe ser enfocado como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, que abarcan una amplia variedad de metas que comprenden al personal de todos los niveles. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, al corto y largo plazos, que determinen favorablemente el desarrollo profesional y organizacional.(Rivero Amador & Contreras Diaz, 2018, p. 22)

### **Sus Objetivos son:**

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador
3. Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
6. Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
7. Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
8. Mejora las relaciones humanas en la organización. (Valdivia Tasilla, 2018, p. 6)

Del mismo modo la capacitación cuenta con finalidades, es decir aquellos resultados deseados, como por ejemplo: perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, promover el desarrollo integral del personal como consecuencia la productividad de la organización, lograr la adaptación personal para el ejercicio de una determinada función o ejecución de una tarea específica; propiciar y fortalecer el conocimiento técnico, administrativo y profesional que es necesario para el mejor desempeño de las obligaciones laborales, mejorar la satisfacción personal de los que colaboran.(Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020, p. 15)

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:(Chiavenato, 2007, p. 386)

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc.

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

#### Ciclo de la capacitación

De acuerdo a (Chiavenato, 2007, p. 388) la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Plan de capacitación para atender las necesidades.

3. Implementación y realización del programa de capacitación.

4. Evaluación de los resultados.(Chiavenato, 2007, p. 389)

El plan de capacitación arranca con la primera etapa que es el inventario de necesidades y esta proporciona la materia prima para que el programa de capacitación se formule de forma correcta satisfaga carencias de conocimiento, habilidades ya actitudes.(Garcia Tovar, 2018, p. 41)

Según (Rojas Santos, 2018, pp. 16,17)En primer plano se debe tener algún tipo de análisis del desempeño de los colaboradores porque si no se conoce este no se para identificar si la capacitación es necesaria o no, además sin el desempeño no se podrá constatar que se han alcanzado ningún tipo de resultados por medio de la capacitación, hay muchos métodos para analizarla necesidad la capacitación en un departamento, entre las que se encuentran

Revisión de las evaluaciones del desempeño relacionada con el puesto.

Observaciones de los supervisores o de otros especialistas.

Bitácoras individuales de los empleados

Evaluación de conocimientos en el puesto.

Entrevistas o cuestionarios.

La necesidad de la capacitación surge cuando hay diferencias entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente.(Patiño Gabriel & Pinedo Meza, 2019, p. 26).

La segunda etapa consiste en preparar el proyecto o plan de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, también se refiere a la planificación de las acciones y debe tener un objetivo específico Para ello se debe contar con un plan de capacitación que contenga ciertos elementos: como se capacitara, en qué lugar, quien capacitara, etc.

(Ramirez Broncano, 2018, p. 48).

Tecnología educativa de la capacitación.(Chiavenato, 2007, pp. 398,399,400).

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan

optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación

#### 1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento.

c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.

#### 2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

a) Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La acción de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)

- La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.

Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo.

La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- Capacitación en el lugar de trabajo. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación

- Capacitación fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

Aulas para exposiciones.

Expositiva y conferencias.

Seminarios y talleres.

Películas, transparencias, (televisión)

Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.

Dramatización (representación de roles).

Simulaciones y juegos.

Instrucción programada.

Reuniones

Oficinas de técnica trabajo.

Llegando a la mitad del proceso continua la etapa tres llamadas implementaciones del plan que consiste en ejecutar y dirigir el plan de capacitación el cual debe brindar oportunidades y espacio para que las personas desarrollen nuevas competencias y conocimientos con una sofisticada tecnología para la capacitación.

Finalmente, se culmina con la etapa de la evaluación de los resultados que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, pues es necesario saber si el plan de capacitación alcanzo sus objetivos, es decir evaluar y conocer la eficacia de la implementación, si logro satisfacer las necesidades de la organización, las personas y los clientes. (Ramirez Broncano, 2018, p. 49)

#### Importancia de capacitación

Según (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020, p. 2) la importancia de la capacitación a los recursos humanos radica en que:

Produce un aumento de la productividad, mejora la calidad del trabajo, ayuda a reducir costes y tiempo, aporta en la actualización de los cambios tecnológicos, de manera que incrementa la rentabilidad de la organización; eleva la motivación y moral de los trabajadores, lo cual contribuye a la buena imagen de la organización y mantener armónicas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

Hoy se sabe que, el éxito de una organización depende del desarrollo del conocimiento, de las habilidades y destrezas de todos sus trabajadores, es así como el talento humano se ha convertido en algo único, escaso y difícil de reproducir. Una empresa puede alcanzar ventajas competitivas, que se apoyan a las personas, las cuales al ser capacitadas pueden mejorar su desempeño laboral

Por lo tanto, una de las estrategias de las organizaciones será tener un plan de capacitación, que debe de comprender con su respectiva planificación, logística y evaluación clara y directa hacia sus empleados.(Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020, p. 12)

En el presente trabajo dicha capacitación se realizará directamente a los especialistas de RRHH en la entidad de la Dirección de Cultura Provincial.

El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes motivaciones, y objetivos individuales), o como recursos (dotados de habilidades,

capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).(Chiavenato, 1999, p. 5)

Entre las funciones de los especialistas de RRHH se evidencian:

Demostrar que su inversión en el reclutamiento de personal generara tasas de retorno razonables.

Desarrollar competencias compatibles al cambio tecnológico y de planificación estratégica

Optimizar los canales de comunicación, mediante el análisis de los factores internos y externos.(Rodriguez Montes, 2018, p. 11)

Se realizará un plan de capacitación que garantice el correcto desempeño del cargo en el departamento de modo que se logre el incremento de la eficiencia y productiva de la organización.

### **1.3Plan, definición y clasificación**

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. (Santana, 2018, p. 9).

La planeación al definir el marco de actuación de la organización, es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas de modo que reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio, la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.(Rodriguez Montes, 2018, p. 7)

Según (Egg Ezequiel, 2007, p. 63), el Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos políticos fundamentales
- Prioridades que se deriven de esas formulaciones
- Asignación de recursos acorde a esas prioridades

- Estrategias de acción
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

En función del tiempo que se considere para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación: (intergubernamental, 2011, pp. 5,6,7)

- 1) corto plazo,
- 2) mediano plazo
- 3) largo plazo.

En general, se dice que la planeación de corto plazo es a un año, la de mediano plazo es a dos o tres años y la de largo plazo es a cinco a más años. Sin embargo, es necesario advertir que dependiendo del tipo de organización un año puede ser un corto plazo, mientras que, para otra organización, un año puede ser un mediano plazo, o bien cinco años puede ser un corto plazo para una organización, pero para otra puede ser un mediano plazo. No existe una regla universal para determinar los distintos plazos, por lo que cada organización está obligada a cuantificar la duración de un periodo corto, mediano y largo, de acuerdo con el tiempo que tardan los fenómenos de interés de la organización en observar cambios significativos.

En función que quien realiza la planeación existen tres tipos:

1) la planeación estratégica: es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y alcanzables. La planeación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

2) la planeación táctica La planeación táctica se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones

concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo.

3) la planeación operativa: consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

Los planes se desarrollan de acuerdo a los objetivos que cada empresa, organización o institución requieran. Sin embargo, los periodos varían dependiendo de los objetivos a cumplir, las funciones a corregir o reestructurar, y las nuevas estrategias a desarrollar.

De acuerdo a (Rodriguez Montes, 2018, p. 7) la planeación es fundamental ya que:

- 1) Permite que la empresa esté orientada al futuro
- 2) Facilita la coordinación de decisiones
- 3) Resalta los objetivos organizacionales
- 4) Se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente

### 1.3.1 Plan de capacitación

Es una herramienta esencial para el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. También es un proceso que va desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados. Es una descripción detallada de actividades, normas y aprendizajes, todo ello estructurado, los cuales tienen un fin específico. El fin primero del plan de capacitación es alcanzar una serie de objetivos y metas que ayudarán a la empresa o negocio a crecer aún más. El plan de capacitación está dirigido y planeado específicamente para los colaboradores, con la intención de mejorar actitudes, habilidades, crecimiento personal, crecimiento profesional. (Cabrera Barahona & Tapia Berzosa, 2020, p. 9).

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Los siguientes son los objetivos que se deben tener en cuenta como base para establecer un plan de capacitación:

- Adaptar la persona en el cargo
- Lograr eficiencia y optimizar las labores
- Incrementar la productividad
- Preparar para otros niveles
- Promover seguridad e el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducir rotación, accidentes y costos de operación
- Generar mayor rentabilidad potencializando la motivación de los empleados
- Mejorar y acondicionar los conceptos de cada uno de los cargos
- Identificar el talento Humano con los objetivos organizacionales
- Mejorar las relaciones interpersonales en la organización
- Agilizar y efectivizar la toma de decisiones(Echeverri & Patiño Suarez, 2011, p. 22)

En el diseño del Plan de Capacitación, se deben considerar un conjunto de aspectos clave, que no pueden ser obviados, ya que desempeñan un determinado papel en el proceso de capacitación. Dichos aspectos son los siguientes:

- Los contenidos de la capacitación
- El lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación (¿dónde impartir la capacitación?)
- El momento en el cual ejecutar la acción de capacitación y su duración óptima
- Los recursos humanos y materiales necesarios para la capacitación y el presupuesto
- ¿Cuál es el público a quien va dirigida la capacitación?: la selección de los participantes y su asistencia

- La metodología de capacitación, con las diferentes técnicas e instrumentos
- El modo en que se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación
- Y las vías mediante las cuales se la dará divulgación del Plan de(Rivero Amador & Contreras Diaz, 2018).

Un programa de capacitación del personal requiere de una correcta planeación y un diseño constructivo a partir de las necesidades detectadas para ser un proceso éxitos.

### **Conclusiones parciales**

El análisis bibliográfico realizado permite arribar a las conclusiones siguientes:

- 1) La Administración de RR.HH. busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa haciendo que este último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.
- 2) La maximización de la calidad de los procesos en la organización depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos los conocimientos .De modo que se puede concluir que el éxito de la organización depende el esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir del factor humano que posee más allá de toda la tecnología que pueda existir, una organización que no planifique sus recursos humanos y la política que deberá implementar para el control de estos está condenada al fracaso
- 3) Los planes de capacitación son un instrumento para dar respuesta a necesidades identificadas de los recursos humanos que permiten mejorar el desempeño de estos.

## Capítulo II. Métodos y técnicas empleados en la investigación

En este capítulo se describe el procedimiento para la capacitación de los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas, se realiza la caracterización de la organización y del puesto de trabajo del especialista de recursos humanos.

Para el desarrollo de esta parte se toma como auxilio el hilo conductor siguiente:

### 2.1. Procedimiento para la elaboración del plan de capacitación de los especialistas de recursos humanos

Para la elaboración del plan de capacitación de los especialistas se consultaron diversas investigaciones y los objetivos de la investigación, como resultado se elaboró el procedimiento que se muestra en la figura a continuación:

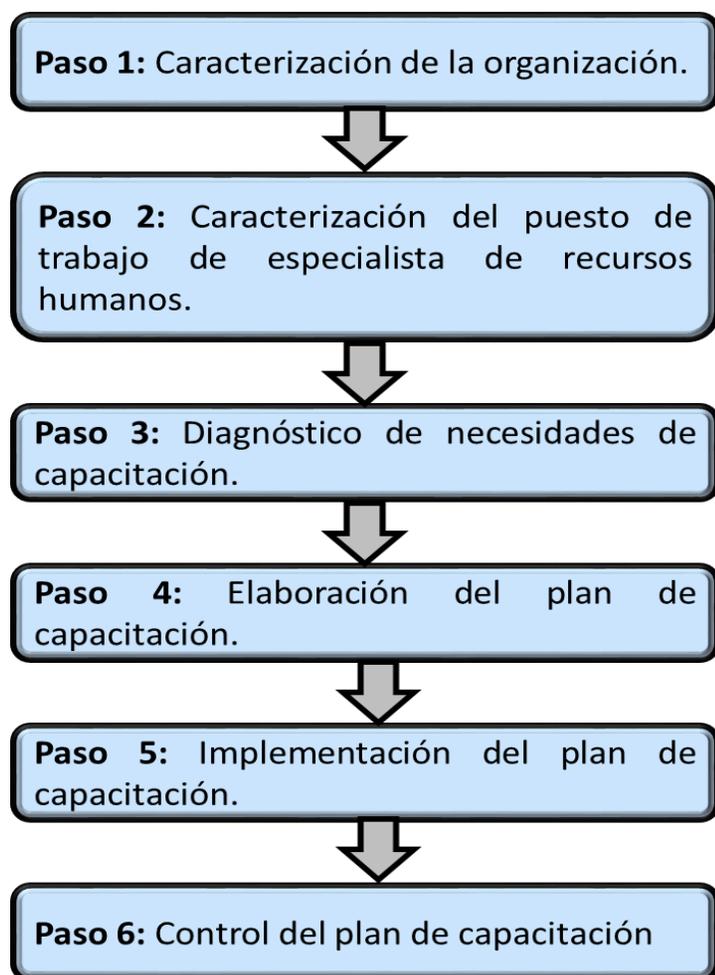


Figura 2.1: Procedimiento para el plan de capacitación de los especialistas de recursos humanos

**Fuente: Elaboración propia**

La revisión documental se empleó durante todo el proceso de investigación, permitió identificar los elementos referidos a la organización, al puesto de trabajo de especialistas de recursos humanos y en el proceso de determinación de necesidades de capacitación.

En el proceso de revisión documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos.(Rizo Maradiaga, 2015, p. 21)

De forma que se realizarían por medio de fases como son la planeación donde se selecciona y delimita el tema, la recolección de información con la lectura de la información, análisis e interpretación de la información y presentación del trabajo.(Rizo Maradiaga, 2015, p. 22).

En el presente trabajo se utiliza continuamente para recopilar la información necesaria para la caracterización de la entidad, así como para definir la necesidad actual de capacitación, mediante el proceso se encontraron las fuentes principales y se realizó una búsqueda de forma analítica que posibilitó el rechazo de las fuentes que no aportaban datos relevantes.

La observación según (Campos y Covarrubias & Lule martinez, 2012, p. 49)la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica. Es un procedimiento que ayuda a la recolección de datos e información y que consiste en utilizar los sentidos y la lógica para tener un análisis más detallado en cuanto a los hechos y las realidades que conforman el objeto de estudio; es decir, se refiere regularmente a las acciones cotidianas que arrojan los datos para el observador.

De acuerdo a las modalidades descritas en(Campos y Covarrubias & Lule martinez, 2012, p. 49): se desarrolló una observación directa([Ver Anexo 1:Guía de observación](#)), participante y estructurada con el objetivo de conocer en nivel de preparación y conocimiento para el desempeño del cargo, y realizar el informe de observación a través de los datos registrados del desempeño del personal de recursos humanos. Se toma como referencia para la realización de la misma la llevada a cabo por (Torres Pariona, 2020)

La entrevista es una técnica de estudio y de recolección de información caracterizada por el dialogo, entre dos personas como mínimo, es un instrumento flexible, donde el entrevistador

y el entrevistado interactúan construyendo una realidad intersubjetiva que permite reconocer los mundo e imaginarios de los agentes que participan en ella. (Calderon Noguera & Alvarado Castellanos, 2011)

Se realizó una entrevista grupal al personal de recursos humanos de forma estructurada con el objetivo de conocer las necesidades de capacitación del personal de RRHH: Con la información obtenida se respondió a las principales cuestiones con respecto al conocimiento y desarrollo del plan de capacitación ([ver Anexo 2](#): Guía de entrevista a informantes claves). Se toma como referencia para la realización de la misma a (Rodriguez Arellanos, 2013).

La encuesta según (Galindo Caceres, 1998, p. 13), se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisión sobre ellos.

La planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta se pueden establecer las siguientes etapas: identificación de problemas, selección de la técnica, diseño de muestra diseño de instrumento, recolección de la información, procesamiento y análisis de la información y la generación de informes.

Como problema objeto de estudio de la encuesta se encuentra el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal por dimensiones para el cargo de RR.HH.

La encuesta puede ser a través de entrevistas y cuestionarios. En el trabajo se emplea el cuestionario, el primero en forma de preguntas cerradas y posibles respuestas de acuerdo a los conocimientos que se medían, según (Quinteros Aguilar & Velazquez Santeliz, 2020), los cuestionarios pueden ser aplicados oral o escrita, y a una o más personas al mismo tiempo. En el trabajo se realiza de forma escrita ([ver anexo 3](#): Guía de encuestas a los especialistas de RR.HH.), y como segundo cuestionario se toma como referencia el diferencial semántico. Para ambos cuestionarios se toma como referencia los realizados por (Salgado Cruz, 2011)

Con el fin de evidenciar la existencia de un patrón de liderazgo se utiliza la técnica de Semántica Diferencial de Osgood (1.964), la cual se basa en la construcción de una escala bipolar tipo Diferencial Semántico, y que, para el objetivo de este estudio, se constituye en una vía para la caracterización del liderazgo en sus diversos aspectos. (Perez Ortega et al., 2008, p. 17)

Para el uso del Diferencial Semántico: se identificaron tres dimensiones: técnico-profesional, normación y comunicación, para cada una se elaboran escalas bipolares relacionadas con la autoevaluación del personal con respecto a su preparación, los conocimientos teóricos y habilidades para cargo, de modo que se logre caracterizar los especialistas de la organización ([ver anexo 4](#): Diseño del Diferencial Semántico).

La comprobación de los conocimientos se realiza en la entidad para reconocer y evaluar las mayores dificultades que presenta el personal con respecto a las tres dimensiones identificadas en el diferencial semántico, de forma que se reconozcan las necesidades de preparación por dimensiones para el cargo de especialista de RR.HH. Diseño de la Comprobación de conocimientos: ([ver anexo 5](#)).

## **2.2 Caracterización de la entidad**

La provincia cuenta con 13 municipios y 9 Centros Provinciales: el Centro Provincial del Libro y la Literatura, el Centro Provincial de Cine, el Centro Provincial de Casas de Cultura, el Centro Provincial de Patrimonio Cultural, el Centro Provincial de Superación para la Cultura, la Empresa Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Somavilla, el Consejo Provincial de las Artes Escénicas, el Consejo Provincial de las Artes Plásticas y la Biblioteca Pública Provincial Gener y Del Monte. Además de las filiales de: ARTEX, el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), la Empresa de grabaciones y Ediciones Musicales (EGREM), Casa de las Américas y un delegado para la atención a las relaciones Cultura – Turismo.

Otras contribuciones importantes en que la cultura ha venido desarrollando ha sido el trabajo en una de las áreas de la Dirección por Objetivos (DPO), la relativa a la investigación y la superación. El Centro de Superación para la Cultura en Matanzas es el que debe garantizar un programa de capacitación que, además de dirigirse a los especialistas de nuestras instituciones en las distintas ramas de la Cultura así como sus diferentes procesos culturales, lo es también y, que debe también contribuir a fortalecer la gestión de recursos humanos entre otras, que en otros momentos periodos ha estado pero que se ha visto muy limitados a consecuencias de la Pandemia de la COVID-19 que azotó al país, pero que ha estado muy limitados durante el periodo de la pandemia.

Para la caracterización de la entidad se utilizaron los métodos que se reflejan en el recuadro siguiente:

**Recuadro 2.1: Métodos utilizados para la caracterización de la entidad y del puesto de trabajo de los especialistas de RRHH**

Métodos	Resultados Esperados
Revisión documental	Misión, Visión, Valores, Objetivos, Competencias de los cargos. Debilidades de preparación detectadas en controles y visitas (actas de controles y visitas).
Organigrama Estructural	Estructura de la organización
Organigrama Funcional	Cargos y puestos de trabajo; objeto de investigación.

**Fuente: Elaboración propia**

Misión: Coordinar, orientar y controlar la aplicación de las disposiciones del Estado y el Gobierno en materia de Política Cultural; mediante una gestión eficiente y eficaz para satisfacer con calidad los procesos de creación, producción y servicios públicos culturales en su demarcación.

Visión: Potencia la salvaguarda, preservación y protección del patrimonio cultural matancero como defensa genuina de los valores de nuestra identidad. Logra, asimismo, una integración con los organismos y organizaciones en la implementación de la política cultural que permite la interacción de la creación artística y literaria en la programación cultural, así como propicia la participación de nuestro pueblo en el proceso de gestión de las instituciones culturales.

Entre sus objetivos estratégicos están:

#### Objetivo General

- Preparar, así como capacitar adecuadamente a todos los funcionarios que se desempeñan en la esfera de los Recursos Humanos del sistema de la Cultura en la Provincia.

#### Objetivos específicos

- Poder profundizar en la adecuada preparación actualizada de los funcionarios que se desempeñan en estas actividades con el objetivo de lograr un trabajo, así como el desempeño adecuado de la actividad.

- Lograr competencias adecuadas, con la carga de trabajo y aprovechamiento también óptimo de la jornada, con un máximo de eficiencia, efectividad, rendimiento apreciable que responda a las exigencias actuales y/o futuras que existen en la esfera.

Entre los valores y principios que posee la entidad se encuentran:

De los Trabajadores de la rama de la Cultura.

1. Ser Sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad; Ser escrupulosamente veraz en los informes que rinde sobre su trabajo, el trabajo de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto. Buscar la fuerza en la razón, la sinceridad, la verdad y la conciencia.

2. Vergüenza, honor y dignidad; Rechazar, por tanto, cualquier ofrecimiento que atente contra esa dignidad, pese a las carencias limitaciones o aspiraciones. Aplicar la máxima martiana de que “La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”

3. Disciplina, respeto y lealtad: Educarse a sí mismo y formar a los subordinados en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas y regulaciones que se establezcan.

4. Educar, practicar la exigencia consigo mismo y los demás: Predicar con el ejemplo personal, con una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los subordinados, así como con el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.

5. Estricto cumplidor con lo palabra empeñada: Tener en cuenta el valor de lo dicho por un representante del Estado y del Pueblo Cubano, tanto en el ámbito nacional como en sus relaciones con extranjeros.

6. Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo: Mantener una vigilancia permanente contra todo hecho o actitud lesivos a los intereses de nuestro Estado y Sociedad.

7. Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica: Combatir enérgicamente todo intento de amordazar y obstaculizar la crítica, así como la complacencia y la tendencia de exagerar los éxitos.

8. Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo: Estas actitudes entorpecen la búsqueda de soluciones alternas a los problemas y a las limitaciones objetivas y subjetivas.

9. Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos: Ratificar es también crear, es abrir nuevos caminos y cause que lleven al éxito, buscar fórmulas humanas legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y sociedad.

10. Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidad y opiniones: Atender solícitamente los problemas que se planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encausarlos y resolverlos y, cuando no sean posible porque las limitaciones materiales lo impidan, dan la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.

11. Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria: No establecen jamás vínculos de este tipo con elementos detractores de la Revolución o con individuo antisocial, o combatir las actividades ilícitas en su entorno.

12. Mantener una correcta administración de los recursos del estado: Ser ejemplo de honradez, modestia, y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen integra se trasmita no solo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia.

13. Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo, así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo: Sentirse responsable y responder y responder ante los niveles superiores de que sus subordinados directos mantengan semejantes conductas.

14. Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada: Al cuadro no le es dado asumir como medio de vida ninguna otra labor que lo sustraiga de su deber. El amor por su tarea es convicción íntima de que el ser humano tiene posibilidades de mejoramiento y perfeccionamiento inagotables, que pueden realizarse con firmeza de voluntad y con la entrega sin reservas a la obra común de nuestro pueblo.

15. Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás: caracterizarse por la sencillez, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábitos consumistas o de cualquier otra manifestación que hiera la sensibilidad de nuestro pueblo.

16. La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumpla esas funciones: Quienes asuman la administración Estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad o a cambio de recibir otros favores. El cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.

17. La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera: Es de hecho un retroceso, un freno y un crimen contra la sociedad socialista. De ahí la obligación de denunciarla y combatirla, en primer lugar, con el ejemplo y el permanente autoanálisis, única forma de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado, con la que necesariamente nos relacionamos.

18. Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios: Rechazar el acomodamiento y los privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común. Estar dispuesto al sacrificio cotidiano, y en aras de ello, cultivar y fortalecer permanentemente esa virtud.

19. Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones: Esta actuación debe estar despojada de voluntarismo, vanidad, improvisación, injusticia, mediocridad profesional, o del servicio de intereses propios o de amistades, así como del sectarismo, menosprecios por la dignidad de otros, o indiferencia ante consecuencias futuras que no se sufrirán personalmente. Combatir la vanagloria la autosuficiencia, el engreimiento, la intolerancia y la insensibilidad, rasgos incompatibles con el ejercicio de la autoridad revolucionaria.

20. Decidir, dentro de las facultades que les corresponden, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal: Conducir con firmeza a su colectivo en pos del objetivo de la tarea encomendada, e imprimirle la férrea voluntad de cumplir y de que si se puede tener éxito. Inculcar la confianza de los subordinados en su jefe e impregnar a todos de la seguridad en el triunfo. Asumir plenamente la responsabilidad individual por las decisiones tomadas. No pretender jamás utilizar este principio para justificar irresponsabilidades o indisciplinas.

21. Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo: Es un elemento indispensable para el acierto de las decisiones y para la creación de un ambiente de trabajo cohesionado a las consecuencias de un eventual error personal participativo.

22. Ser discreto y viabilizar la información pública: Como virtud de los representantes del Estado hay que partir del ineludible deber de preservar el secreto estatal, en todas las materias e informaciones, para contribuir a salvaguardar nuestros intereses contra la acción enemiga, o a evitar problemas, rumores o conflictos indeseables en el trabajo y en las relaciones interpersonales.

23. Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad: Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustituto y en la selección, promoción y atención a los colaboradores más directos, a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.

24. Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros: Ayudar sin nocivo paternalismo, a cuadros que hayan cometido errores en el desempeño de sus cargos, pero que mantienen una actitud revolucionaria y una disposición a enmendarlos, a ocupar un puesto en la trinchera por la Patria

y el Socialismo, acorde a sus capacidades, virtudes y defectos.

25. Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada: Son raseros fundamentales a la hora de proponer y dar empleo, y no hacerlo en virtud del nocivo amiguismo, nepotismo o discriminación.

26. Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal: El sentido esencial es la posibilidad de participar en la obra de creación colectiva de nuestra patria, y su recompensa principal está en la satisfacción de trabajar por el bienestar común.

27. Asumir y contribuir conscientemente, desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la revolución y el Socialismo: Se expresa ante todo en la salvaguarda de la independencia nacional y la dignificación del ser humano, en una sociedad basada en la igualdad, la solidaridad y la justicia. Basar la actuación cotidiana en estos principios y contribuir así al arraigo de la genuina cultura política y ética de nuestra sociedad, tarea que es responsabilidad de todo el pueblo, pero en particular, de quienes lo representan y ostentan funciones estatales.

### 2.3 Caracterización de los puestos de trabajo de los especialistas de recursos humanos

La Dirección Provincial de Cultura de Matanzas cuenta con representación en todos los municipios; igual comportamiento presenta el área de recursos humanos, como se puede apreciar en el siguiente recuadro:

**Recuadro 2.2: Composición de las áreas de GRH**

<b>Dirección de Cultura Provincial</b>	<b>En los municipios, así como en U/P</b>
Jefe de departamento de GRH	Especialista C en GRH (Especialista principal, EP)
Especialistas B en GRH	Especialistas C en GRH
	Técnico Área de GRH

**Fuente: Dirección Provincial de Cultura de Matanzas**

Como se puede apreciar en la tabla anterior existen especialistas en los dos niveles de dirección de la provincia; por lo que se demanda de preparación para el cumplimiento exitoso de las funciones del puesto de trabajo referidas a la gestión de los recursos humanos.

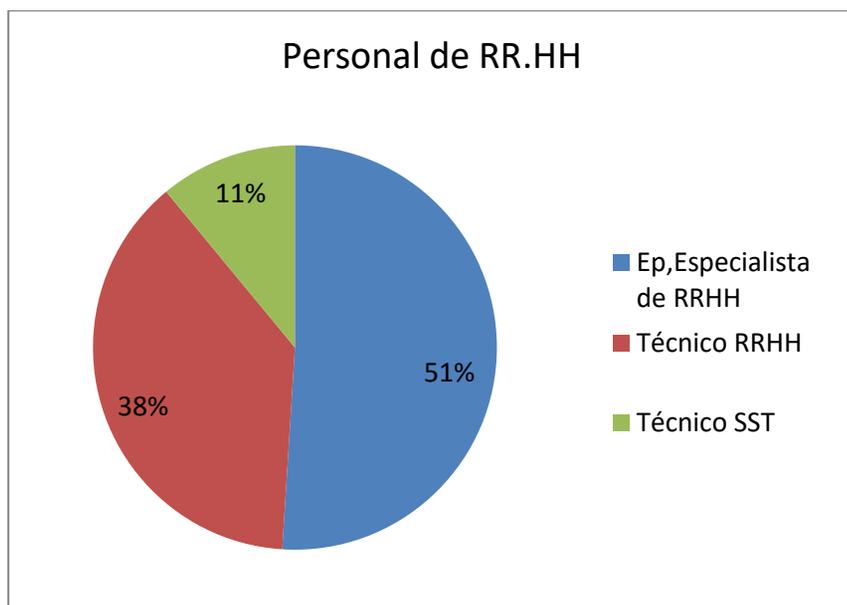
Esto se manifiesta en la provincia y municipios como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 2.1: Estructura de los especialistas de RRHH de la Dirección Provincial de Cultura**

<b>Provincia</b>	<b>EP</b>	<b>Especialista RH</b>	<b>Técnico RH</b>	<b>Técnico SST</b>	<b>Total</b>
Municipios	13	8	12	6	39
Unidad Presupuestada	6	8	14	2	30
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>69</b>

**Fuente: Dirección Provincial de Cultura de Matanzas**

En la que se puede apreciar que el Departamento de RR. HH de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas en los niveles provincia y municipio conforman un universo de 69 personas. De ellos 35 corresponden al nivel de especialistas en el área para cumplir la función de gestionar los recursos humanos en la provincia de Matanzas, representando el 51 % del total de trabajadores, los cuales se reflejan en la figura 2.1:



**Figura 2.1: Representación del personal de RR.HH.**

**Fuente: Elaboración propia.**

En lo referido al nivel de preparación se comporta como se describe en la tabla a continuación:

**Tabla 2.2: Nivel de preparación**

Provincia	N/S	T/M	12g	9g	Total
Municipios	9	19	11	-	39
Unidades Presupuestada	8	11	9	2	30
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>69</b>

**Fuente: Dirección Provincial de Cultura de Matanzas.**

De un total de 69 personas, el 24,64% presentan nivel superior, el 43,47% son técnicos medios, el 28,98% tiene duodécimo grado y solo el 2,89% con noveno grado.

Correspondientes al nivel educativo de los especialistas, estos cumplen con los requisitos de conocimientos necesarios en sus entidades.

La estabilidad en el puesto de trabajo y en la organización se puede valorar a partir de los años de experiencias de las personas que ocupan dichos puestos de trabajo. Dicha información se representa en la tabla siguiente:

**Tabla 2.3: Años de experiencia en el cargo**

Provincia	Hasta 2	De 3 a 5	De 6 a 10	Más de 10	Total
Municipios	20	8	7	4	39
Unidad Presupuestada	9	8	6	7	30
Total	29	16	13	11	69

Fuente: Dirección Provincial de Cultura de Matanzas

Correspondiente a los años de experiencia en el cargo se presenta que el 42% tienen 2 años de experiencia, el 23,2% se encuentran entre 3 y 5 años, el 18,9% poseen entre 6 a 10 años de experiencia y el 15,5% tienen más de 10 años de experiencia en el cargo.

Representando a los especialistas, el 15% tienen de experiencia en el cargo de 3 a 5 años, el 45% llevan de 6 a 10 años, mientras que el 40% cumplen con más de 10 años de elaboración en el cargo. Representados en la figura 2.2:

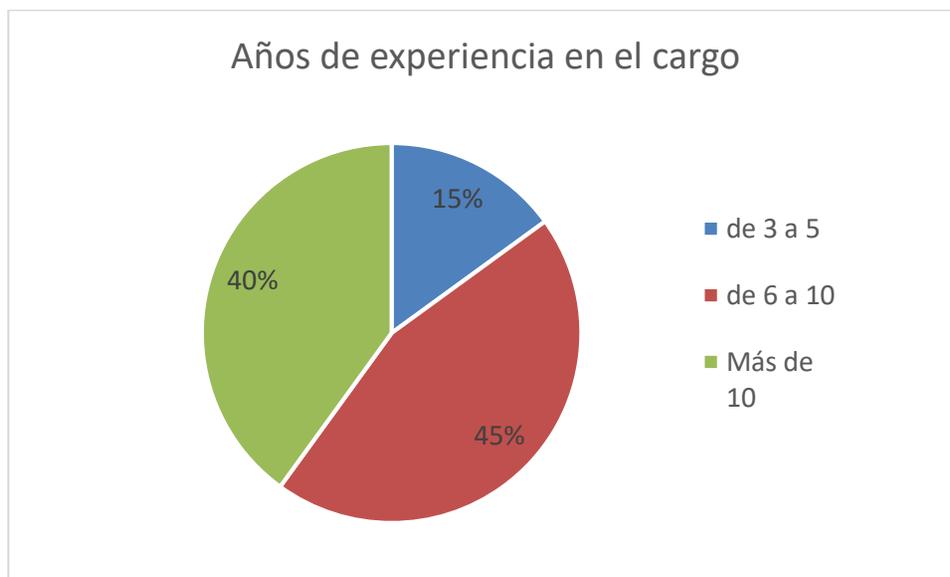


Figura 2.2: Representación de años de experiencia en el cargo de los especialistas de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

Donde se aprecia que gran parte del personal cuenta con buena experiencia en el cargo, sin embargo, no reciben capacitación sistemáticamente acerca de la nueva legislación y del empleo de las tecnologías en el proceso de comunicación para el desempeño del cargo. El resto que presenta menos años de experiencia en el cargo necesitan mayor capacitación al contar con menos preparación.

## **Estudio de competencias del puesto de especialista de RRHH en la Dirección Provincial de Cultura en Matanzas:**

Competencias (Especialistas de gestión de los recursos humanos)

Especialistas en Gestión de los RR.HH., funciones o tareas principales.

(Que laboran o ejercen funciones a nivel Provincial, así como tienden a los Municipios y Unidades Presupuestadas)

- Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, y Cuadros;
- Acomete acciones a partir de lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros;
- Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior;
- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, y diseña y controla normas;
  - Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación; propone medidas;
  - Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes;
- Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo;
- Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo;
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;
- Elabora los planes de capacitación del personal;
- Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes;
- Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de Conocimientos.

Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.

Funciones Específicas.

- Responde directamente al Jefe de Departamento correspondiente.
- Todas las tareas, funciones, del Especialista serán base para la atención Normativa-Metodológico que contribuyan, constituyan una herramienta de trabajo para la toma de decisiones en el Departamento y en la Dirección Provincial de Cultura (DPC) en su conjunto. Por lo que es vital e imprescindible aportar posibles o variantes de soluciones a casos que se presenten para la toma de decisiones.
- Orienta, controla, fiscaliza normativa y metodológicamente en Centros Provinciales(C/P) y los municipios en materia de los elementos específicos de los sistemas, así como de la legislación laboral y salarial específica del Ministerio de Cultura, todos los subsistemas de la GRH, así como el resto de la legislación común, entre otras el código del trabajo, su reglamento y otras, etc.
- Realiza visitas para el chequeo de los instrumentos de trabajo, inspecciones, auditorías internas, guías para medir la eficiencia de los diferentes indicadores de trabajo.
- Atenderá específicamente los municipios o Unidades Provinciales (U/P) que se le asignen, en su momento, (o sea de los 13 municipios y las 9 U/P y/o con tratamiento especial, entre los dos especialistas, acorde a su complejidad).
- Todas las tareas, funciones, misiones, estadísticas del Especialista serán base para la atención Normativa-Metodológico que contribuyan, constituyan una herramienta de trabajo para la toma de decisiones en el Departamento y en la DPC en su conjunto. Por lo que es vital e imprescindible aportar posibles o variantes de soluciones a casos que se presenten para la toma de decisiones.
- Orienta, ejecuta, controla, fiscaliza en C/P y municipios, todos los subsistemas de la GRH, así como en materia de la legislación vigente, código del trabajo.
- Chequea en visitas los instrumentos de trabajo, inspecciones, auditorías internas, guías para medir la eficiencia de los diferentes indicadores de trabajo.

- Controla, fiscaliza los de indicadores seleccionadas de área, en evaluaciones que debe ejecutar en el desempeño, pluriempleos, dispensas salariales, incongruencias en el trabajo, comités de expertos, plantillas de cargo y personal, expedientes laborales, perfiles por competencias, indicadores de la Organización de Trabajo y Salarios(OTS), Seguridad social.
- Controla el Órgano de Justicia Laboral (OJLB), los registros de asistencia, disciplina administrativa y laboral, contratos laborales y control de la fuerza de trabajo, vacaciones, trabajo extra y rotación x turnos.
- Es miembro de la comisión que elabora o actualiza el Central de Trabajadores de Cuba (CCT) y sus anexos.
- Orienta, precisa, está al tanto de la confección de las plantillas de cargos que se aprueben en las U/Provinciales y Municipios, vela porque estas se presenten ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) o los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) en el tiempo establecido, así como exige copia de las mismas en la provincia para su control.
- Lleva controles sobre las plantillas de cargos, su permanente actualización, de Unidades Presupuestadas (U/P) y Municipios, revisión de estas para el otorgamiento de avales.
- Confecciona, lleva, controla protocolo de Leyes y Resoluciones que amparan el desempeño de la actividad de Recursos Humanos y estudia sistemáticamente dicha legislación, mantiene actualizado al respecto al personal correspondiente.
- Asesora normativa y metodológicamente al personal de U/Provinciales y Municipios en la confección o completamiento junto a los jefes de las áreas correspondientes de GRH, el contenido de trabajo y funciones específicas de todos los cargos, exige que los mismos se le den a conocer a los trabajadores, para que sea firmadas y sea ubicadas en sus entidades laborales.
- Orienta las políticas de salarios establecidas por el Ministerio de la Cultura (MINCULT), así como las de los organismos rectores, su control de archivos, así como solicitud o reclamaciones registros necesarios,
- Junto al área de economía participa en la planificación de salario para el año. Lleva control del cumplimiento de éste.
- Si es aprobado proceso de disponibilidad o interrupción laboral en una Entidad, coordina estos consecuentemente orientando metodológicamente los mismos.

- Asesora vela metodológicamente por el cumplimiento de la legalidad socialista en materia de trabajo y salarios.
- Garantiza la atención y respuestas correspondientes de dudas, quejas, reclamaciones de los trabajadores.
- Vela por el cumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno y alerta a la Dirección si en alguno de sus partes se está violando.
- Colabora con el equipo de trabajo al que pertenece para y por la garantía del trabajo del área en función de un desenvolvimiento armónico del mismo.
- Crea y sistema o sistemas para el o los resúmenes de valoraciones respecto a la eficiencia en el trabajo de las U/P y municipios.
- Orienta y asesora metodológicamente procesos de ejecución de estudios de Carga y Capacidades.
- Orienta y asesora metodológicamente procesos de ejecución de estudios de Perfiles por competencias.
- Realiza seminarios de capacitación o superación afines a los perfiles del área en general.
- Otras tareas afines relacionadas con su perfil que les sean orientadas por el nivel superior.
- Todas las tareas, funciones, misiones, estadísticas del Especialista serán base para la atención Normativa-Metodológico que contribuyan, constituyan una herramienta de trabajo para la toma de decisiones en el Departamento y en la Dirección Provincial de Cultura (DPC) en su conjunto. Por lo que es vital e imprescindible aportar posibles o variantes de soluciones a casos que se presenten para la toma de decisiones.
- Orienta, controla, fiscaliza normativa y metodológicamente en Centros Provinciales y los municipios en materia de los elementos específicos de los sistemas, así como de la legislación laboral y salarial específica del Ministerio de Cultura, todos los subsistemas de la GRH, así como el resto de la legislación común, entre otras el código del trabajo, su reglamento y otras, etc.
- Realiza visitas para el chequeo de los instrumentos de trabajo, inspecciones, auditorías internas, guías para medir la eficiencia de los diferentes indicadores de trabajo.

- Tendrá las responsabilidades de llevar las estadísticas fundamentales, capacitación y de Seguridad y Salud del Trabajo (SST), así como la relacionada con estadísticas establecidas en el código del Trabajo, en el propósito de mantener control actualizado a nivel de provincia de U/P, así como Municipios. Para lo cual tiene que crear un sistema, así como organización interna, así como otras internas de la provincia.
- Atenderá específicamente los municipios o U/Provinciales que se le asignen, en su momento, (o sea de los 13 municipios y las 9 U/Provinciales y/o con tratamiento especial, entre los dos especialistas, acorde a su complejidad)
- Lleva los Sistemas estadísticos con el MINCULT, Ministerio del Trabajo, Cte. Estatal Estadísticas, estadísticas internas. (Modelos, proformas, presupuestos, etc.)
- Lleva los Sistemas estadísticos internos que ha sido necesario implementar para tener controles imprescindibles y darles respuestas a necesidades con la dirección de la DPC.

Como:

- Control de adiestrados laborales y recién graduados.
- Control de casos con pluriempleos.
- Personal sancionado insertado.
- Control de trabajadores Subvencionados.
- Otros que surjan o que se encuentran dispuestos en el Manual de Normas y procedimientos elaborado por la DPC.
- Resume y consolida las informaciones o estadísticas con las que trabaja a niveles

Provincial de U/P o Municipios para tener el universo de estas.

- Es responsable y confecciona, controla, fiscaliza toda la Información estadística del área de recursos humanos en la provincia con órganos y organismos rectores y/o superiores, en el tiempo establecido. Entre otras:

- Estadísticas diarias, semanales, mensuales, trimestrales, anuales establecidas, varias o cuando ocurran.
- Partes operativos mensuales de la fuerza ocupada, de ellas mujeres, promedio de trabajadores.

- Reportes mensuales de la fuerza por categorías ocupacionales.
- Perfiles por competencias.
- Seguridad y Salud del Trabajo.
- Pluriempleos, recién graduados, Sancionados, demanda de fuerza de trabajo perspectiva, otros según las necesidades y requerimientos,
- Establecimiento, la instalación, aplicación, llevar control de la demanda de la fuerza y ejecución del sistema unificado de Gestión de Fuerza de Trabajo Calificada (GeForza).
- Solicita y archiva certificado que emite el área de economía del presupuesto asignado para el desarrollo de estas actividades durante el año en curso.
- Vela por el cumplimiento de la legalidad socialista en materia de trabajo y salarios.
- Garantiza la atención y respuestas correspondientes de dudas, quejas, reclamaciones de los trabajadores.
- Garantiza la atención, ejecución, controles, de todos los subsistemas que atiende la Gestión de Recursos Humanos. (Estos están en la guía de controles del trabajo entregados)
- Efectúa visitas correspondientes y necesarias de comprobación de su actividad en cuanto a todo el universo de su competencia.
- Si es aprobado proceso de disponibilidad o interrupción laboral en una Entidad, lleva controles de estos procesos de las unidades donde surjan o existan estos.
- Garantiza la atención, ejecución, controles, de todos los subsistemas que atiende la Gestión de Recursos Humanos.
- Colabora con el equipo de trabajo al que pertenece para y por la garantía del trabajo del área en función de un desenvolvimiento armónico del mismo.
- Conciliación mensual de la plantilla de la oficina central.
- Controla los incumplimientos de todo el sistema, e informa sobre ellos.
- Otras tareas afines relacionadas con su perfil que les sean orientadas por el nivel superior
- Otras tareas afines relacionadas con su perfil que les sean orientadas por el nivel superior

**Especialistas en gestión de recursos humanos. Especialistas funciones o tareas principales de su contenido.**

(Que laboran o ejercen funciones a nivel de cada Municipio o Unidad Presupuestada).  
Funciones Específicas.

- Responde directamente al Especialista Principal correspondiente.

Supervisa y controla el trabajo de los técnicos del departamento

Confecciona el registro de asistencia, así como el control del mismo

Controla y revisa la plantilla aprobada y cubierta contra nóminas de pago y expedientes laborales (Sectorial provincial, Biblioteca provincial, Centro de Superación, Ermita de Monserrate, Administración y Galería de Arte.

Confecciona las diferentes informaciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que se entrega al órgano superior, dirección provincial de trabajo, Dirección municipal de trabajo y estadísticas

Actualiza las tarjetas Sistema Nacional de Contabilidad (SNC) – 225 (Biblioteca, Sectorial provincial, Centro de Superación, Ermita de Monserrate, Administración y Galería de Arte)

Trabaja los miércoles con la jurídica y resoluciones de nombramiento de los cargos que lo requieran

Controla y actualiza de los registros primarios

Realiza Contratos de trabajo

Trabaja en la confección del pago

Participa en las reuniones de interés del Departamento dentro y fuera del centro

Despacha con los directores y administradores de las instituciones (Biblioteca, Sectorial provincial, Centro de Superación, Ermita de Monserrate, Administración y Galería de Arte.

Realiza la visita a instituciones

Participa en reuniones del organismo superior

Despacha con la jefa de departamento

Reunión del departamento

Atención y aclaración de dudas a los trabajadores

Asume el trabajo en el departamento en caso de ausencias justificadas de algún problema de salud o personal

Asume el trabajo de sus homólogos en caso de enfermedad, problemas personales o vacaciones.

Realiza cualquier otra tarea asignada por el jefe de departamento

Elabora toda la información referente a la Seguridad y Salud en el trabajo

Elabora y fiscaliza el plan de vacaciones

Realiza el pago con el respectivo (cálculo de certificados médicos)

Realiza todo lo referente al control interno del departamento de recursos humanos (procedimientos y actividades propias del departamento)

Elabora y controla los diferentes perfiles de competencia

Elabora, revisa e instrumenta los diferentes contenidos de trabajo

Ejecuta el plan de acogida y recibimiento a todo el personal de nuevo ingreso.

Realiza el registro y control de varios conceptos referentes a los Recursos humanos

Realiza informaciones de SST y de recursos humanos

Participa en reuniones con el organismo superior

Controla y revisa la plantilla aprobada y cubierta contra nóminas de pago y expedientes laborales (Asociación de Hermanos Saíz (AHS), Brigada de Mantenimiento, Ciencia y Técnica, Almacén, Comedor y Casa de Cultura).

Realiza la visita a instituciones

Actualiza las tarjetas SNC – 225 (AHS, Brigada de Mantenimiento, Ciencia y Técnica, Almacén, Comedor y Casa de Cultura).

Trabaja los miércoles con la jurídica y resoluciones de nombramiento de los cargos que lo requieran

Despacha con los directores y administradores de las instituciones (AHS, Brigada de Mantenimiento, Ciencia y Técnica, Almacén, Comedor y Casa de Cultura).

Asume el trabajo en el departamento en caso de ausencias por enfermedad, problemas personales o vacaciones

Confecciona el Registro de Asistencia

Controla, revisa la plantilla aprobada y cubierta contra las nóminas de pago y expedientes laborales

Confecciona las informaciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que se entregan al órgano superior, dirección provincial de cultura, dirección provincial de trabajo, dirección municipal de trabajo y estadísticas municipal

Actualización de las tarjetas SNC – 225 laborales

Trabajar los miércoles con la jurídica con las resoluciones de nombramiento de los cargos que lo requieran

Trabajar en la confección del pago

Recibe, chequea, revisa, controla, las planillas de todas las unidades artísticas subvencionadas contra la nómina que la Entidad de la Música les envía para el pago de salarios mensual.

Participa en reuniones dentro y fuera del centro

Despacha con los directores y administradores laborales

Visita las instituciones laborales

Participa en las reuniones del órgano superior

Realiza despachos con la jefa de departamento

Realiza Aclaraciones de dudas a trabajadores

Asume el trabajo de sus homólogos en caso de enfermedad, problemas personales o vacaciones

Lleva controla, la plantilla de tiempo de Guerra, las 5 carpetas referidas a esta particularidad

Reclama mensualmente al Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) los pagos realizados por conceptos de licencias de maternidad y prestación social.

Solicita los turnos de comisión médica de los casos que se requiera.

- Requisitos de conocimientos

Graduado de Medio Superior con entrenamiento en el puesto.

## **2.4 Descripción del plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura**

Según (Chiavenato, 2007, p. 401) una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su plan.

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Implementación de la capacitación.

El tercer paso del proceso de capacitación. Una vez diagnosticada las necesidades y elaborado el plan de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas a nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuenten con la experiencia, conocimientos, habilidades o están especializados en determinada actividad o trabajo y que transmitan estos a sus aprendices.(Chiavenato, 2007, p. 402)

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El plan de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar tres aspectos:

1. Evaluar que se cumpla el plan elaborado en lo referido a vías de capacitación, temáticas, participantes y recursos empleados.
2. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
3. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.(Chiavenato, 2007, p. 403)

### **Conclusiones parciales.**

A partir de la bibliografía consultada se elaboró un procedimiento para determinar las necesidades de capacitación de los especialistas de recursos humanos, elaborar el plan de capacitación, implementarlo y controlar los resultados.

En el procedimiento elaborado se combinan métodos teóricos y empíricos que permiten para la obtención de los resultados propuestos en los objetivos.

### **Capítulo III. Plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos de la Dirección de Cultura Provincial**

Este capítulo tiene como objetivo exponer los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación y proyectar en el plan capacitación las acciones que permiten dar solución de dichas necesidades.

#### **3.1 Resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Para el diagnóstico de necesidades se combinaron métodos teórico y empíricos que permitieron obtener los resultados que a continuación se relacionan:

➤ **Resultados del método de observación**

Los resultados que se describen a continuación dan respuesta a la guía de observación elaborada; estos son:

- 1) En lo referido a la asistencia y puntualidad; el 90% del personal llega temprano, pero aproximadamente un 5% presentan dificultades de puntualidad ocasionados generalmente por temas de transporte y un 5% por otras razones, lo que retrasa las actividades del día y dificulta el buen desempeño en el cargo, con respecto a la asistencia generalmente no existen ausencias.
- 2) Con respecto a la elaboración de las actividades en tiempo y forma; más del 85% del personal cumplen con esta actividad, mientras que un 15% manifiestan retrasos en las entregas, principalmente los trabajadores que poseen menor experiencia en el cargo; de lo que se puede inferir que demandan preparación para lograr un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.
- 3) De acuerdo al comportamiento el 95% de los empleados presenta buen comportamiento lo que favorece al buen clima laboral, facilitando el desarrollo profesional individual y grupal.
- 4) Con respecto a la comunicación, el 70% presentan una adecuada comunicación en el trabajo, pero un 20% presenta dificultades a la hora de la realización de trabajos en programas informáticos, lo que provoca que disminuya la productividad laboral y la eficiencia en las tareas, al no llevar a cabo una adecuada gestión de la información y elaboración de documentos, así como un 10% presenta dificultades en el dominio de conceptos en lenguaje de RR.HH., lo que imposibilita un mejor desempeño en el cargo.

- 5) De acuerdo a la necesidad de ayuda en la realización de trabajos el 65% no presenta dificultades en el momento de la operación, pero de ellos un 25% si lo presentan al momento de la entrega, por lo que una vez terminados son revisados por el jefe del área correspondiente, mientras que un 10% del personal con poca experiencia son supervisadas por personas de mayor cargo a la hora de su preparación.
- 6) Con respecto a la calidad del trabajo el 60% cumple generalmente con los requisitos de calidad mientras que un 40% no cumplen con la calidad el trabajo de forma adecuada y se realiza el rechazo de algunas, influyendo directamente en la productividad de la entidad, de modo que la capacitación se precisa más como necesidad para cumplir con la expectativa actual.
- 7) De acuerdo al cumplimiento de objetivos de la organización, generalmente el 60% contribuyen de forma adecuada, pero al existir varias personas cerca del 40% con dificultades de trabajo informático, así como en la realización de trabajos propios del departamento se enfatiza en seguir precisando la continuación de la superación para hacer un trabajo de mayor calidad.
- 8) Con respecto al cumplimiento de la normativa de la organización el 70% cumplen, aunque de ellos un 30% presentan problemas con la respuesta laboral a las normas específicas de la entidad, de modo que se dificulta el logro de los objetivos de la organización y la productividad en forma general.
- 9) De acuerdo a la normativa cubana el 65% las cumplen, pero existen un 35% de personas que presentan dificultades en el dominio de contenido y la puesta en práctica de las normas y legislación laboral cubana, como consecuencia existen problemas en el desempeño del cargo al no garantizar el correcto funcionamiento de los procesos.

De modo general se puede concluir que los especialistas necesitan de una capacitación para resolver las ineficiencias en el trabajo correspondiente, de modo que se pueda contribuir a lograr un mejor desempeño en el cargo y elevar la productividad de la organización.

#### ➤ Resultados de la entrevista a informantes claves

A través de la entrevista a informantes claves de la organización se obtuvieron las respuestas siguientes:

Todo el personal concluyo que la capacitación es verdaderamente importante para poder ser eficiente y lograr eficacia en la GRH, dado que se necesitan conocimientos en general de toda la legislación, resoluciones, así como todo lo demás instrumentado en el área, para lo cual se requiere una superación constante y permanente.

El personal se encuentra en total disposición a acudir a actividades de capacitación, ya que eso permitirá lograr dominio de toda la temática al respecto, lo cual los limita hoy en su desempeño.

El 75% personal considera que el desarrollo de su trabajo hasta ahora ha sido regular, partiendo generalmente de las lagunas que tienen en los mecanismos, sistemas de la organización, contar con poca calificación en los resultados anuales, así como no haber participado en cursos de preparación y capacitación.

En general el 70% personal responde que los conocimientos que poseen todavía no alcanzan a ser todo lo necesarios a afín de que puedan desarrollar un eficiente trabajo en la organización.

El 60% del personal piensa que realmente como hace tiempo que no estudian o reafirman sus conocimientos sobre este tema importante de recursos humanos, la interpretación de la legislación, así como otros mecanismos o herramientas de trabajo que les puedan servir como base a fin de llevar esta responsabilidad, son conocimientos que necesitan ser priorizados para poder cumplir con su labor satisfactoriamente.

El personal considera que los problemas son, al menos los fundamentales: el dominio de procedimiento para realizar los perfiles por competencias, el dominio de los procesos para conocer y poner en práctica, el manual de normas y procedimiento de la GRH diseñado en la provincia, el dominio a las resoluciones específicas de Trabajo y Salarios del Sector de la cultura, realizar correctamente las evaluaciones del desempeño, entre otras.

El personal responde que necesitan superarse y capacitarse en las tres dimensiones del área de RR.HH., priorizando la dimensión técnico-profesional y la normativa dado que las mayores ineficiencias existentes corresponden a estas dimensiones debido a la falta de conocimientos y habilidades necesarias para ambos casos.

El 75% del personal han asistido a conferencias, seminarios, reuniones de trabajo, eventos que se han realizado esporádicamente para explicar procedimientos actuales y para elevar la

preparación de los trabajadores, pero sin un fin específico ni un plan asociado directamente a la capacitación del tema de gestión de RR.HH., aunque ratifican que en la Dirección Provincial de Cultura se han planificado diversos cursos de la materia pero que a consecuencia de la pandemia de la Covid no pudieron efectuarse, mientras que un 10 % ha participado en capacitaciones anteriormente en otras organizaciones.

Los que han participado recomiendan modificar la frecuencia de las veces que son impartidas para consolidar los conocimientos.

Del personal que no ha asistido a cursos de capacitación consideran que esta actividad le resultaría beneficiosa para desarrollar nuevos conocimientos y reforzar los que poseen.

➤ Resultados de la encuesta realizada a informantes claves:

Para conocer las necesidades de capacitación se tomó una muestra representativa de los especialistas de recursos humanos.

La guía de encuesta se construyó a partir de la variable: necesidades de capacitación a los especialistas en la entidad, para la que se identificaron tres dimensiones: necesidad técnico-profesional, necesidad con respecto a las normas y necesidad sobre comunicación.

Con respecto a la medición de los conocimientos que se otorga el personal:

En conocimientos acerca de las normas reglamentarias se manifiesta un nivel medio y bajo, pues el 39% asintió en ambos niveles, mientras que 23% corresponde a alto.

En conocimientos acerca de las responsabilidades técnicos-profesionales: el 46% responde a nivel bajo, el 39% corresponde a medio, y un 15% en un nivel alto resultando a nivel general un nivel bajo en ese indicador.

En conocimientos acerca de las vías de comunicación responde al nivel medio con 46%, en ese indicador, el 23% en alto y el 31 % en bajo.

En conocimientos acerca de las competencias laborales el 39% del personal asintió a los niveles medio y bajo, mientras que el 23% a alto.

En conocimientos acerca de las características las acciones de superación que se realizan en la entidad se caracterizan por ser un nivel medio con 46% en ese nivel, 31% a nivel bajo y 23% a nivel alto.

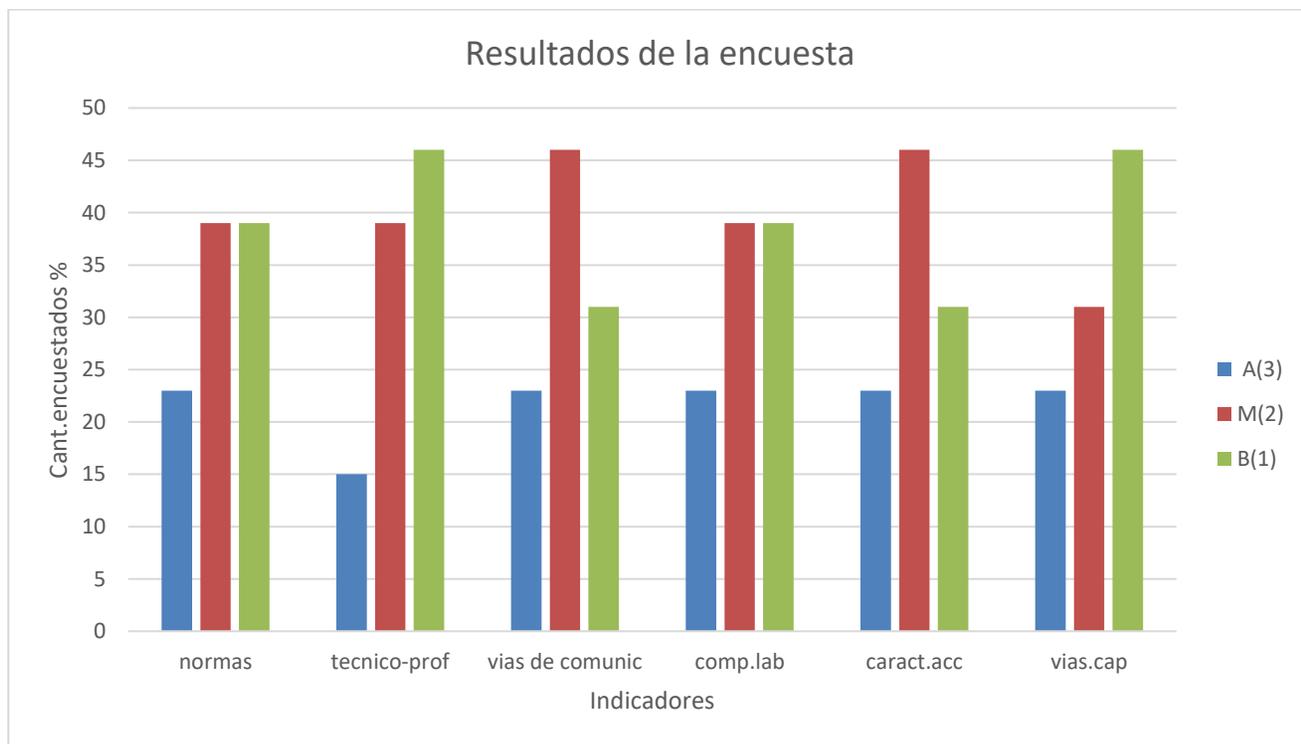
En conocimientos acerca de las vías de capacitación que se realizan en la entidad dio como nivel bajo con 46%, el 23% en alto y el 31% en medio.

En las encuestas realizadas se presentan dificultades concernientes a los indicadores correspondientes a los conocimientos: responsabilidades técnico-profesional, provocando la disminución de la productividad en la entidad por la baja comprensión de las responsabilidades de los trabajadores dentro de sus funciones, así como el desconocimiento de las vías de capacitación en la entidad, de modo que se frena el desarrollo personal y grupal debido a las lagunas existentes en los trabajadores.

De igual manera existe problemas en los conocimientos de las normas, impidiendo una mejor gestión de la cultura organizacional en la entidad, al igual que un regular conocimiento de las competencias laborales minimiza el rendimiento de los trabajadores y la eficiencia de la organización a largo plazo.

Aunque en las demás presenta un nivel regular sigue siendo necesario la superación en las mismas.

Datos que se evidencian en la figura 3.1:



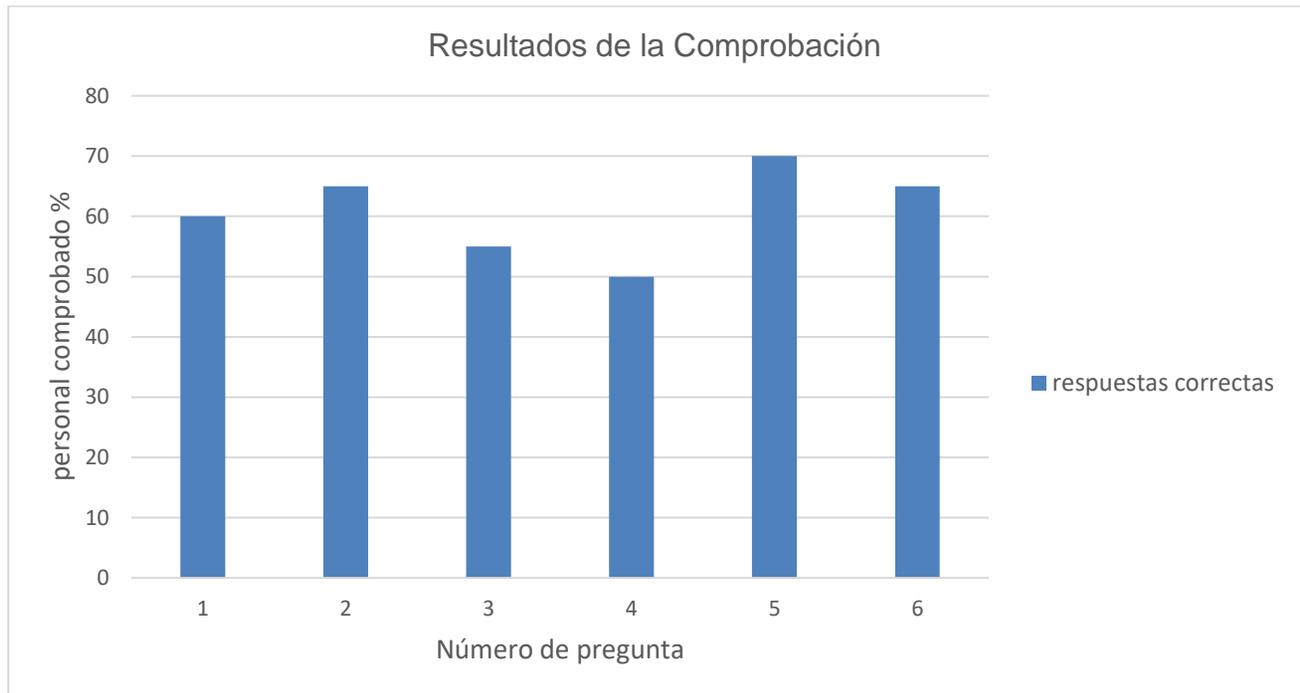
**Figura 3.1: Resultados de las encuestas a especialistas de RR.HH.**

**Fuente: Elaboración propia**

➤ Resultados de la comprobación de conocimientos.

La comprobación de conocimientos proporciono los siguientes resultados:

La calificación se caracteriza por ser media a modo general, en donde se evidencia la necesidad de desarrollar acciones que disuelvan tales problemas y permitan a la entidad el logro de una mejor productividad por medio del esfuerzo de sus trabajadores, pero se precisa el balance entre las tres dimensiones; los que fueron resumidos en la figura 3.2.



**Figura 3.2: Resultados de la comprobación de conocimientos.**

**Fuente: Elaboración propia**

De modo que se llega a la siguiente conclusión:

Existen dificultades en la dimensión de normación, mayormente en el dominio del Código de Trabajo representado en la pregunta 1 debido a que solo el 60% del personal respondió correctamente la pregunta, lo que reduce el desempeño de los trabajadores por no poseer el control de los derechos y deberes que tienen que cumplir en la organización, así como algunos desconocen los subsistemas existentes en la norma, tema correspondiente a la pregunta 2.

Existe la necesidad de prestar atención al conocimiento técnico-profesional de acuerdo a la selección del personal y a los perfiles por competencia para el cargo, puesto que existen problemas en las respuestas presentadas, con un 55% y 50% de respuestas correctas a las

preguntas correspondientes 3 y 4. Una mala selección del personal trae consigo que se disminuya la productividad en la entidad y un decrecimiento en la misma, por lo que es sumamente importante un correcto control del proceso, Así como la correcta creación de los perfiles por competencia mediante la formación de habilidades y aptitudes que son necesarias para desarrollar un mejor desempeño del cargo.

Existen aún dificultades en el tema de la comunicación acerca de las vías y controles en la misma. Necesitando una continua capacitación para el logro de las metas y una mayor rapidez de los procesos en la entidad, garantizando el aumento de productividad de la organización.

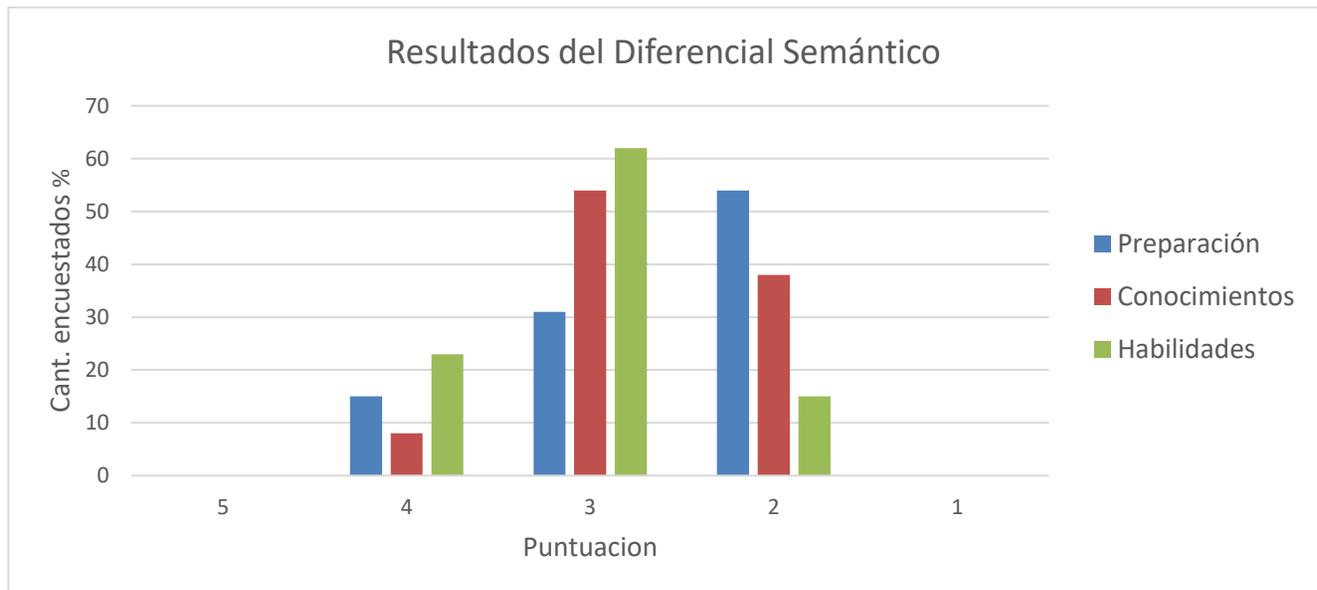
➤ Resultados del Diferencial Semántico.

Con el diferencial semántico se llegaron a los siguientes resultados:

A nivel técnico profesional, correspondiente a:

- La preparación: El 54% responde a 2, el 31% a 3 y el 15% a 4.
- Los conocimientos: El 54% contesta a 3, el 38% a 2, y el 8% a 4.
- Las habilidades: El 62% responde a 3, el 23% a 4 y el 15% a 2.

Las respuestas se evidencian en la figura 3.3:



**Figura 3.3: Resultados del Diferencial Semántico de la dimensión técnico-profesional.**

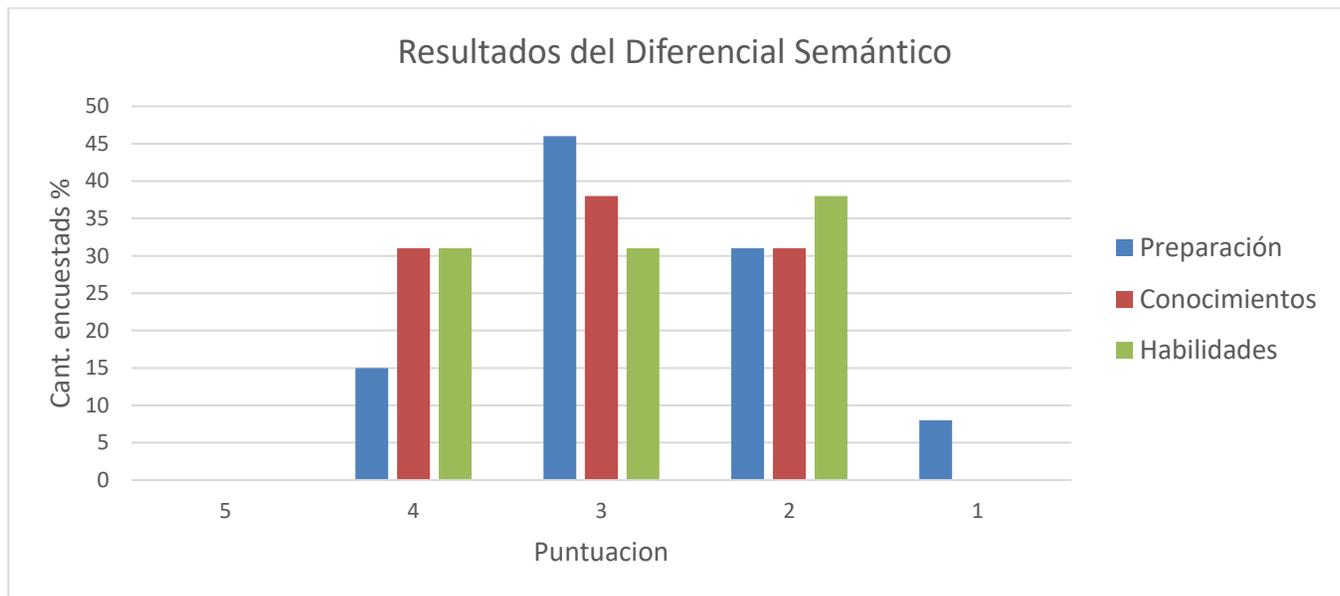
**Fuente: Elaboración propia.**

Donde se aprecia que, a nivel técnico-profesional, se presentan mayores dificultades en el nivel de preparación que presentan, disminuyendo consigo el de conocimientos, por lo que se hace énfasis en el desarrollo del mismo para ofrecerle a los trabajadores los recursos necesarios para un mejor desempeño del cargo, así como la posibilidad de resolver los problemas que se presentan continuamente.

A nivel normativo, correspondiente a:

- La preparación: El 46% representa el lugar 3, el 31% el 2, el 15% el 4 y el 8% el 1.
- Los conocimientos: el 38% responde a 3, el 31% a 2 y 4.
- Las habilidades: el 38% contesta a 2, y el 31% a 3 y 4.

Dichos resultados se evidencian en la figura 3.4:



**Figura 3.4: Resultados del Diferencial Semántico de la Dimensión de normación.**

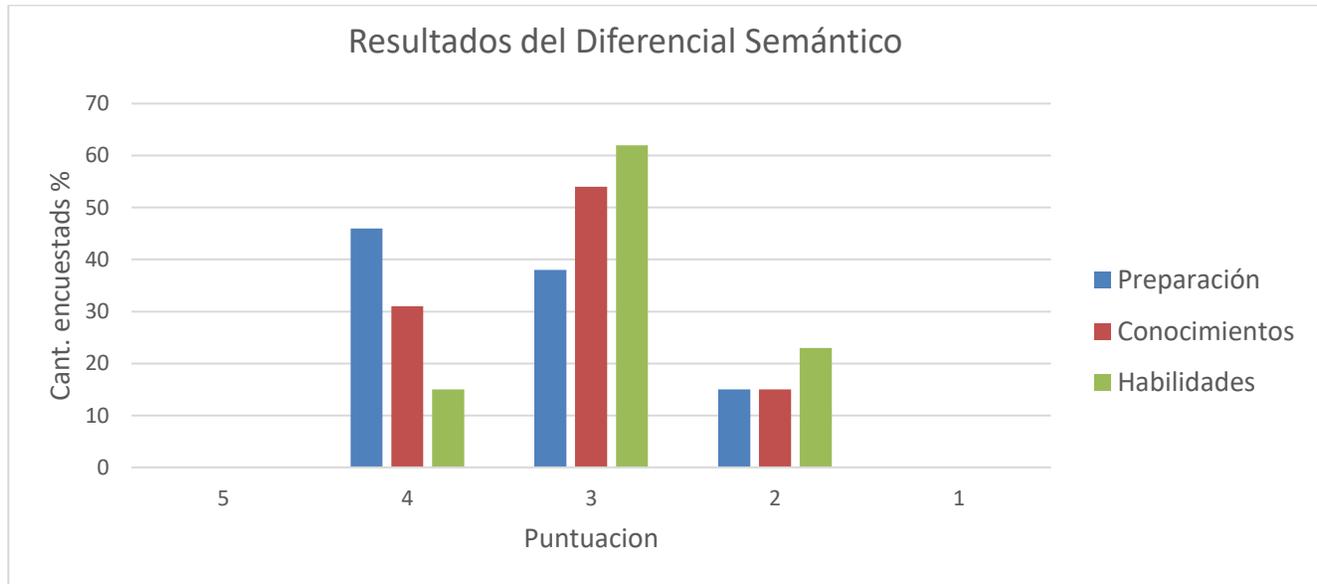
**Fuente: Elaboración propia**

En las encuestas realizadas de acuerdo a la normación, se representa como mayor problema la posesión de habilidades, lo que dificulta de mayor manera la capacidad de ejecutar las normas de forma correcta, aun con el conocimiento adquirido acerca de las mismas es de gran importancia la capacitación practica para la mejor aplicación de las normas en las diferentes circunstancias del proceso laboral, también existe una pequeña parte de dificultad con respecto a la de preparación en la dimensión por lo que resulta necesario su desarrollo para que el personal se encuentre capacitado en el tema y pueda ejecutar correctamente su labor en la organización.

A nivel de comunicación, correspondiente a:

- La preparación: El 46% responde a 4, el 38% a 3, y el 15% a 2.
- Los conocimientos: El 54% contesta a 3, el 31% a 4 y el 15% a 2.
- Las habilidades: el 62% responde a 3, el 23% a 2, y el 15% a 4.

Los resultados se muestran en la figura siguiente:



**Figura 3.5: Resultados del Diferencial Semántico de la dimensión de comunicación**

**Fuente: Elaboración propia**

Por medio de las encuestas se aprecia que en general la dimensión de comunicación posee un nivel medio con respecto a los tres indicadores, pero evidencian ciertos problemas a nivel de habilidades, lo que retrasa el desempeño en el cargo al no poseer las destrezas necesarias en el trabajo por medio de las diferentes tecnologías existentes como vías de comunicación y desarrollo laboral, por lo que resulta necesario realizar acciones que mejoren el trabajo por medio de la creación de mejores agilidades en el personal con respecto a la dimensión de comunicación.

Después de analizadas las características de la organización y desarrollados los métodos correspondientes en la entidad en la entidad, se llega la conclusión de que las principales necesidades existentes corresponden a las dimensiones técnico-profesional y normativa, resumidas en los problemas siguientes:

A nivel Técnico-Profesional

Insuficientes conocimientos acerca de la materia de Gestión de Recursos Humanos.

Falta de desarrollo de habilidades en la Gestión de Recursos Humanos.

Pocos dominios acerca del proceso de creación de perfiles por competencias.

A nivel normativo

Falta de dominio del Código de Trabajo

Mala interpretación de las resoluciones específicas del Sistema de Cultura.

Falta de conocimientos acerca de las normativas cubanas y su puesta en práctica.

Aunque la dimensión de comunicación no presenta graves dificultades algunos de los problemas son:

Falta de dominio de conceptos en el lenguaje de RR.HH.

Bajas destrezas en los sistemas estadísticos de la entidad.

### **3.2 Elaboración del plan de capacitación.**

**Objetivo:** Capacitar a los especialistas de recursos humanos de la Dirección de Cultura Provincial para el logro de un desempeño superior en el puesto de trabajo.

**Plazo de cumplimiento:** Año 2023

**Recuadro 3.1: Conformación del plan**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>PLAZO DE CUMPLIMIENTO</b>
Técnico-profesional, Comunicación	Falta de conocimientos y habilidades en materia de Gestión de Recursos Humanos, así como falta de dominio de conceptos en el lenguaje de RR.HH.	Curso Básico de Gestión de Recursos Humanos en las diferentes temáticas Diseñadas al efecto	Centro Superación de la Cultura	Profesor Designado	I Trimestre Año 2023 (una sesión de trabajo cada semana)
Técnico-profesional	Dominio de procedimiento para realizar los perfiles por competencias	Seminarios sobre como ejecutar los perfiles por competencias a puestos de trabajo	Centro Superación de la Cultura	Profesor Designado	Seminario para dominar la ejecución de los perfiles por competencias en el I Semestre año 2023
Normación	Dominio de las resoluciones específicas de Trabajo y Salarios del Sector de la Cultura	Seminarios de las Resoluciones específicas	Centro Superación de la Cultura	Profesor Designado	Seminarios en sesiones de trabajo una vez al mes durante todo el año 2023
Normación	Dominio de los procesos para conocer y poner en práctica, el manual de normas y procedimiento de la GRH diseñado en la Provincia	Taller sobre como ejecutar, así como llevar o garantizar todos los sistemas diseñados en el Manual	Centro Superación de la Cultura	Profesor Designado	Taller sobre la aplicación del manual de normas y procedimientos en I Semestre del año 2023
Comunicación	Destrezas en los sistemas estadísticos	Curso informático acerca del trabajo en las computadoras.	Joven club	Profesor Designado	Curso de un mes, en el primer semestre del año 2023

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.3 Implementación del plan de capacitación.**

Una vez asumidas las necesidades diagnosticadas y conocido el plan de capacitación que propone la solución para las mismas se procede a implementarlo en la entidad de modo que dependa de varios factores:

- Calidad del plan de capacitación presentado.
- La cooperación de los principales líderes de la organización.
- La calidad y preparación de los instructores y de los aprendices (especialistas de RR. HH).
- Los recursos necesarios que garanticen el cumplimiento de las actividades planificadas.

### **3.4 Control del plan de capacitación**

Una vez cumplidas las actividades planificadas se realiza la evaluación de los resultados de la capacitación para de esta forma constatar la eficacia del plan y el cumplimiento de las soluciones previstas; para lo cual se recomienda valorar como posibles indicadores:

- Cantidad de actividades planificadas y cumplidas.
- Cantidad de personas planificadas a participar y que asistieron a la actividad.
- Correspondencia entre las actividades planificadas y ejecutadas.
- Empleo de los recursos planificados.
- Resultados del trabajo de los especialistas de RR.HH. manifiesto en su evaluación de desempeño (este indicador se visualizará en el mediano y largo plazo).

Estas dos últimas etapas no se realizaron en la presente investigación por cuestiones de tiempo y se recomienda a la entidad su ejecución.

### **Conclusiones parciales**

De acuerdo a la estrategia de métodos y técnicas propuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación se realiza este determinándose las necesidades referidas a las dimensiones técnico-profesional, lo normado y la comunicación.

Se realiza la propuesta de un plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura que da respuesta a las necesidades identificadas.

## **Conclusiones**

1. La elaboración del marco teórico de la investigación nos permite concluir la necesidad de contar con recursos humanos preparados para un desempeño exitoso en su puesto de trabajo y que sean capaces de dar respuesta a los cambios que se producen.
2. Para elaborar el plan de capacitación de los especialistas de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas se determinaron las necesidades acordes con las características del puesto de trabajo y de la institución.
3. El proceso de capacitación de los recursos humanos demanda de actualización permanente de las necesidades para lograr un desempeño exitoso en los puestos de trabajos; en este caso el de especialista de recursos humanos de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas:

1. Implementar el plan de capacitación para los especialistas de recursos humanos y valorar el impacto en su desempeño.
2. Actualizar las necesidades de capacitación al finalizar cada año y proyectar nuevas acciones que den respuesta a estas.
3. Elaborar el perfil de competencias para el cargo y evaluar necesidades de capacitación para dar respuesta a este.

## Bibliografía

- Abanto Mejia, A. J. Y., & Huacha Saucedo, Y. R. (2021). *Capacitacion laboral y su relacion con la productividad de los colaboradores de imperios operadores logísticos S.A CAJAMARCA,2021* [Cumolimineto parcial de los requerimientos para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Privada "Antonio Guillermo Urrelo"]. Cajamarca,Peru.
- Almira Reyes, K., & Heredia Musteller, Y. (2018). PROYECTO DE CAPACITACION EN LA EMPRESA DE COMERCIO FRANK PAIS. *Revista de Innovacion Social y Desarrollo*, 3.
- Armijos Mayon, F. B., Bermudez Burgos, A. I., & Mora Sanchez, N. V. (2019). Gestion de la administracion de los recursos humanos. *11(4)*, 163-170.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices* (Vol. 10). Kogan page.
- Armstrong, M. (2009). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MAGMENT PRACTICE* (Vol. 11).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management practice* (Vol. 13).
- Cabrera Barahona, L. D., & Tapia Berzosa, D. R. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitacion en el desempeño laboral.Propuesta de un plan de capacitacion para las guardias de seguridad,de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil* Universidad catolica de Santiago de Guayaquil].
- Calderon Noguera, D. F., & Alvarado Castellanos, J. (2011). El papel en la entrevista en la investiguacion sociolingüística.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule martinez, N. e. (2012). La observacion,un metodo para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai VII*.
- Chambilla Castillo, Y. R., & Merino Lazo, F. (2018). *Capacitacion de los trabajadores y Calidad del Servicio en la Municipalidad distrital de Zorritos,region tumbes 2017* [Titulo de Licenciado en Administracion, Universidad Nacional de Tumbes]. Tumbes Peru.
- Chiavenato, I. (1999). Administracion de Recursos Humanos. In E. M. G. Hill (Ed.), (Quinta edicion ed.).
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (Vol. 8).
- Cordova Coronado, A. R. (2019). *Diseño de un plan de capacitacion anual para los trabajadores de un puerto de la costa peruana* [Titulo de Licenciado en Administracion de Empresas, Universidad de Piura]. Piura.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnologia de Gestion de lo Recursos Humanos*.
- Diaz Barrientos, M. A., & Rivera Llerena, J. A. (2021). *PROCESO DE CAPACITACION DE TECOMUNICACIONES EN LIMA,2016-2017* [Titulo Profesional de Licenciada en Administracion, Universidad Privada del Norte]. Lima,Peru.
- Dolan, S. L., Cabrera , R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. (2007). *Como atraer,retener y desarrollar con exito el capital humano en tiempos de transformacion* (Vol. 3).
- Echeverri, N. G., & Patiño Suarez, H. F. (2011). *Modelo de Capacitacion para el personal administrativo de la fundacion universitaria del area andina,Seccional Pereira* [Trabajo de Grado para la consecusion del título como magister, Universidad Tecnologia de Pereira]. Pereira.
- Egg Ezequiel, A. (2007). *Introduccion a la planificacion* (13 edicion ed.).
- Galindo Caceres, L. J. c. (1998). *Tecnicas de investigacion en sociedad,cultura y comunicacion*.
- Garcia Tovar, B. R. (2018). *gestion laboral:un analisis de la Capacitacion y su impacto en la Productividad.Caso Central Termoelectrica de Ciclo Combinado Queretaro*.

- Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa* Universidad de Valladolid]. Soria.
- intergubernamental, D. d. c. i. e. (2011). *La Planeacion Demografica*. Mexico
- Leon, N., & Giovanna, F. (2020). *COMPETENCIAS Y GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS* [Titulo de Licenciado en Psicologia, Universidad Peruana CAYETANO HEREDIA]. Lima,Peru.
- Lopez , B., Roberto, Vidal, R., Yadira, Alvarez, M., & Teresa, A. (2017). Evaluacion del impacto de la capacitacion en directivos de instalaciones turisticas. *Ciencia,Docencia y Tecnologia*, 28.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*.
- Martinez, J., Miguel., A., Asmat, V., Segismundo, N., Pintado, A., Medine Guzman, N. e., & Jessica, J. (2018). Gestion del Talento humano como factor de mejoramiento de la gestion publica y desempeño laboral. *Revista venezolana de Gerencia*, 23.
- Matos Galvez, C., Betancourt Martinez, I., & Aria Llanos, Y. A. (2021). El control en la gestion de Recursos Humanos. *Revista de desarrollo Sustentable,Negocio,Emprendimiento y Educacion.RILCO,DS*.
- Sistema de Gestion Integrada del Capital Humano-Vocabulario, (2007).
- Patiño Gabriel, L., & Pinedo Meza, A. G. (2019). *Influencia de la capacitacion en el desempeño laboral del personal administrativode una institucion publica de salud y una emporea privada del sector electricad,2018* Universidad catolica Sede Sapientiae]. Lima,Peru.
- Perez Ortega, G., Arango Serna, M., Dario, & Branch Bedoya, J. (2008). El Semantico Diferencial como propuesta metodologica para caracterizar el liderazgo en una organizacion. *Dina(Medellin)*, 75, 15-27.
- Quinteros Aguilar, C., & Velazquez Santeliz, P. (2020). *Metodologia de la investigacion* (Vol. 1).
- Ramirez Broncano, L. P. (2018). *Propuesta de un Plan de Capacitacion Para disminuir La Rotacion de colaboradores Del area de Operaciones Colaboradores Del Area de Operaciones de la Linea 1 del Metro de Lima* [Titulo Profesional de Licenciado en Administracion de Empresas, Universidad San Ignacio de Loyola]. Lima,Peru.
- Rivero Amador, S., & Contreras Diaz, Y. d. L. (2018). Aspectos Esenciales para Desarrollar el Proceso de Capacitacion de los Recursos Humanos,Propuesta de un Procedimiento. *Revista de Estudios Economicos y Empresariales.*, 15-36.
- Rizo Maradiaga, J. (2015). *Tecnica de investigacion Documental* Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua,Managua]. nicaragua.
- Rodriguez Arellanos, C. M. (2013). *Diagnostico de Necesidades de Capacitacion para el Personal Administrativo de la Municipalidad de Chuiquimula* Universidad Rafael Zandivar]. Zacapa.
- Rodriguez Montes, M. (2018). *Procedimiento para la gestion de los recursos Humanso con Enfoque estrategico en la Unidad Administrativa Comercial (UAC) del MININT en la Provincia de Pinar del Rio* [Titulo Academico de Master De Direccion, Universidad de Pinar del Rio "Hermanos Saiz Montes de Oca "]. Pinar del Rio.
- Rojas Santos, F. J. (2018). *Capacitacion y Desempeño Laboral* [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landivar]. Quetzal Tenango.
- Saavedra, L., & Solange, L. (2019). *APLICACION DEL "TALLER DE CAPACITACION SOBRE COMUNICACION PERSUASIVA EN EL TALENTO HUMANO-MINIMARKET MINI SOL"-TINGO MARIA* [Titulo Profesional de Licenciado en Administracion, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Tingo Maria,Peru.

- Salgado Cruz, M. (2011). *Estrategia de superacion profesional para los docentes de la Escuela Provincial de Preparacion para la Defensa* [Master en Administracion de Empresas Mencion Direccion, Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- Santana, J. G. (2018). *Estrategias propuestas para el plan de ventas de Aguamax* Universidad autonoma del Estado de Mexico]. Mexico.
- Suarez, B. (2011). Postmodernidad:dilemas de la gestion del talento humano en el ambito empresarial. *Observatorio laboral,Revista Venezolana*.
- Torres Pariona, C. A. (2020). *GESTION DE RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE UROLOGIA HOSPITAL POLICIA NACIONAL DEL PERU LUIS NICACIO SAENZ 2019* [Grado Academico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud, Facultad de Medicina Humana]. Lima,Peru.
- Valdivia Tasilla, M. E. (2018). *La Capacitacion en la Gestion del Talento Humano* Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Peru.

## Anexos

### Anexo 1: Guía de observación a los especialistas de la Dirección Provincial de Cultura de Matanzas

Nombre de la entidad	
Nombre del observado	
Nombre del observador	
Puesto o cargo	
Fecha	

No	Aspectos	Si	No	Observaciones
1	Llegada temprano a la organización.			
2	Elaboración de las actividades a tiempo y Forma			
3	Buen comportamiento			
4	Buena comunicación			
5	Necesidad de ayuda para la realización del trabajo.			
6	Elaboración del trabajo con la calidad correspondiente.			
7	Contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización			
8	Cumplimiento de la normativa establecida en la organización			
9	Cumplimiento de la normativa cubana.			

## **Anexo 2: Diseño de la entrevista a informantes claves.**

Nombre:

Edad:

Puesto:

1: ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para las personas que componen el departamento? ¿Por qué?

2: ¿Estaría dispuesto a acudir a capacitación en este momento? ¿Por qué?

3: ¿Cómo cree que está desarrollando su trabajo en este momento? ¿Por qué?

4: ¿Qué conocimientos posee para el cumplimiento de sus funciones en el área de trabajo?

5: ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo?

6: ¿Cuáles son los problemas más presentados dentro del departamento donde trabajas?

7: ¿Entre las tres dimensiones de recursos humanos que existen (técnico-profesional, normativo y comunicación) en cuál se siente menos capacitado? ¿Por qué?

8: ¿Ha tenido la oportunidad de asistir a una capacitación anteriormente?

9: En caso que la respuesta sea positiva: con la experiencia de las anteriores capacitaciones que ha asistido, ¿Qué modificarías de estas?

10: En caso que la respuesta sea negativa: ¿Qué capacitación le resultaría beneficiosa para un mejor desempeño en el área?

### **Anexo 3: Diseño de la encuesta**

Se está realizando una investigación sobre la necesidad de capacitación que existe en el departamento de RR.HH. en la Dirección de Cultura Provincial de Matanzas. Se decide llevar a cabo una encuesta para conocer las necesidades existentes. En tal sentido sería interesante contar con su valoración, por lo que le solicitamos su participación, agradecemos de antemano sus criterios.

1. Marque con una X en la casilla que se corresponde con su opinión sobre el grado de conocimiento que Ud. considera poseer acerca de los siguientes aspectos: (1 es el mínimo, 3 es el máximo).

<b>No</b>	<b>Indicadores</b>	<b>A(3)</b>	<b>M(2)</b>	<b>B(1)</b>
1	Conocimientos acerca de las normas reglamentarias.			
2	Conocimientos acerca de las responsabilidades a nivel técnico-profesional.			
3	Conocimientos acerca de vías de información.			
4	Conocimientos acerca de las competencias laborales.			
5	Conocimientos acerca de las características en las acciones de superación que se realizan en la entidad.			
6	Conocimientos acerca de las vías de capacitación en el departamento.			

Nota: Los indicadores se califican de alto (A), medio (M) y bajo (B).

#### **Anexo 4: Diseño de Diferencial Semántico**

Con el fin de conocer cómo usted se siente preparado para la realización de su trabajo en la entidad, se le solicita que marque con una cruz, el lugar en que considera encontrarse:

A nivel técnico-profesional

	5	4	3	2	1	
Más preparado						Menos preparado
Con más conocimientos						Con menos conocimientos
Con más habilidades						Con menos habilidades

A nivel normativo

	5	4	3	2	1	
Más preparado						Menos preparado
Con más conocimientos						Con menos conocimientos
Con más habilidades						Con menos habilidades

A nivel comunicativo

	5	4	3	2	1	
Más preparado						Menos preparado
Con más conocimientos						Con menos conocimientos
Con más habilidades						Con menos habilidades

## **Anexo 5: Comprobación de conocimientos**

Diga verdadero o falso

\_El código del Trabajo responde a los intereses tanto de la administración como de los trabajadores.

\_La norma cubana (NC 3002,2007) regula hoy los subsistemas de GRH mediante seis subprocesos específicos.

\_El proceso de selección del personal en una empresa es fundamental y comprende tres tipos.

\_Los perfiles por competencia son solo para el trabajo administrativo.

\_Las tecnologías facilitan y difunden solo la comunicación externa.

\_La comunicación y la cultura están estrechamente vinculadas