

Centro Universitario Sancti Spiritus  
"José Martí Pérez"

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección  
Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección

Título: Estrategia de Capacitación  
para elevar la calidad de los servicios  
en la empresa Campesinismo Popular  
"Arenas Negras"

**Autor: Ing. Elieser Espinosa Valdés**

**Tutor: Dr.C Juan Antonio Cedeño Fernández**



**2007**  
**"Año 49 DE LA REVOLUCIÓN"**

## **INTRODUCCIÓN**

“El excursionismo además de constituir una atractiva opción recreativa y una forma sana de emplear el tiempo libre, aporta importantes valores a quienes lo practican. Mediante el campismo se fortalece nuestra salud física y mental, luchamos contra el sedentarismo, la obesidad y el estrés, enfermedad de las ciudades”.

### **Fidel Castro**

El campismo es una modalidad muy practicada en el mundo desde los finales de la Segunda Guerra Mundial, cuando se pusieron a disposición de los amantes de la recreación al aire libre gran cantidad de tiendas de lona, cantimploras y otros medios, para desarrollar esta modalidad de turismo.

En Cuba no se había desarrollado una práctica, masiva de esta modalidad en épocas anteriores, aunque varias organizaciones, grupos de estudiantes e individuos de la población propiciaban un acercamiento a los valores del entorno aprovechando las bondades del clima y el paisaje en general.

En septiembre de 1959, mientras recorría la Sierra de los Órganos, en Pinar del Río, el Comandante en Jefe Fidel Castro fue impactado por la belleza del entorno, y entonces sugirió la idea de extender por valles, playas y montañas una forma de turismo y disfrute al alcance de todos los cubanos.

En el discurso pronunciado el 18 de julio de 1981 (22 años después de su propuesta) en la inauguración del Campismo "El Taburete", Fidel expresó: Nuestra aspiración es que las bases de campismo se conviertan en centros de recreación para las familias.

Teniendo en cuenta que El turismo es la realización del descanso y el empleo del tiempo libre con desplazamiento temporal de personas, mediante viajes y excursiones voluntarias por razones de placer, vacaciones u otros motivos. Como actividad es la teoría y la práctica vinculada con la atracción, prestación de servicios y satisfacción de las necesidades de los turistas.

En estos últimos años, se ha transformado el campismo, en un auténtico campo de desarrollo, con fuertes efectos económicos, en las inversiones y equipamiento locales, en la gerencia de empleos, en la ordenación de los territorios y en muchos otros aspectos.

En el desarrollo de esta actividad, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencia de los clientes.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de cualquier empresa es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Estas exigencias se concretan en los siguientes puntos:

- Los medios de transporte y accesos rápidos y seguros.
- La información nueva y transparente sobre el destino.
- La amabilidad y profesionalidad desde que llegan hasta que se van.
- La confortabilidad, adecuación y modernidad de la instalación.
- La calidad, idoneidad y amplitud de la oferta gastronómica.
- La variedad, extensión y los atractivos de la oferta dentro y fuera de la instalación.
- La capacidad y perfecto estado de uso para cada segmento de mercado.
- Las respuestas idóneas para cada consulta, queja o reclamación.
- La seguridad apropiada para cada segmento (niño, minusválido, anciano y joven).
- .Relación equilibrada entre precios y calidad de la oferta.

De cumplirse los parámetros anteriores, se oferta calidad en los servicios

La calidad de los servicios, puede considerarse como la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes a quien va dirigido (nivel de excelencia), usando la palabra expectativa en el sentido de lo que el cliente desea que suceda. Por lo tanto abordar el tema de la calidad es un problema actual que tiene gran vigencia para todo directivo. No por gusto, la dirección del país desde el quinquenio 1986- 1990 planteaba que para el desarrollo del campismo se debían tener como objetivos esenciales:

- Elevar la Calidad en la prestación de los servicios y en la atención a los campistas.
- Mejorar la eficiencia y calidad de la comercialización.

- Ampliar las opciones y la calidad de las actividades recreativas.

Por otra parte, los recursos humanos, como fuente fundamental de las riquezas con que cuenta nuestro país, planteado por nuestro comandante en jefe, siempre será un campo de investigación constante, relacionado con cualquier problema social que abordemos.

Es conocido que en la calidad de los servicios influyen muchos factores, pero por el peso específico que tiene sobre la calidad, y el tiempo en que está acotado este estudio, nos limitamos a investigar, aquel relacionado con los recursos humanos como incidencia directa en este problema, cumpliendo también al llamado que hace Julio Martínez primer secretario de la Unión de Jóvenes Comunistas al expresar “que no basta haber sobrevivido al Período Especial. Abogamos por elevar la calidad de los servicios en las instalaciones e invertir más en la formación de los recursos humanos”

Uno de los aspectos fundamentales cuando hablamos de la formación de los recursos humanos es la capacitación, La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y, por lógica, de sus empleados.

En el contexto cubano se ha identificado que un plan de capacitación en las empresas es un elemento necesario, ya que estas requieren la preparación del personal para: Proporcionar conocimientos básicos para el desarrollo de los trabajos y funciones, preparar a los hombres de nueva incorporación para un puesto de trabajo determinado, preparar a los recursos humanos para la recepción de puestos de mayor categoría, acometer cambios tecnológicos para aumentar la productividad y mejorar la calidad, superar riesgos en el desempeño laboral y lograr estabilidad ante el trabajo.

**Situación problemática.**

Teniendo en cuenta que El turismo es la realización del descanso y el empleo del tiempo libre con desplazamiento temporal de personas, mediante viajes y excursiones voluntarias por razones de placer, vacaciones u otros motivos. Como actividad es la teoría y la práctica vinculada con la atracción, prestación de servicios y satisfacción de las necesidades de los turistas.

Es precisamente aquí donde vemos un conflicto en la empresa Campismo Popular "Arenas Negras", por un lado observamos el desarrollo que ha teniendo el campismo en el territorio cuantitativa y cualitativamente lo que exige un nivel de calidad por el compromiso con sus clientes y por otro, un atraso en el desarrollo de sus recursos humanos en particular lo que respecta a la capacitación.

Esta situación problemática nos condujo a plantearnos el siguiente **Problema Científico** ¿Como contribuir a elevar la calidad de los servicios mediante una estrategia de capacitación para el Campismo Popular?

**Objeto de estudio Teórico:** Estrategia de Capacitación y calidad de servicios.

**Objeto de estudio Práctico:** Estrategia de Capacitación y calidad de servicios en el Campismo Popular "Arenas Negras".

Como **Objetivo General se propuso:** Diseñar e implementar una estrategia de capacitación en el campismo popular para elevar la calidad de los servicios.

En correspondencia con el objetivo general, se plantean los siguientes **Objetivos Específicos:**

1. Revisar y analizar la bibliografía existente relacionada con estrategia de capacitación y calidad de servicios, que nos permita construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Elegir y fundamentar el procedimiento general y su procedimiento específico para la realización del diagnóstico en el diseño de la estrategia de capacitación.
3. Diseñar el procedimiento de la estrategia de capacitación en el Campismo Popular "Arenas Negras".
4. Implementar el procedimiento de la estrategia de capacitación diseñada, en el Campismo Popular "Arenas Negras".
5. Validar la incidencia de la implementación de la estrategia de capacitación en la calidad de los servicios del Campismo Popular "Arenas Negras".

Para dar respuesta al problema científico planteado, proponemos la siguiente **hipótesis:**

La calidad de los servicios del Campismo Popular “Arenas Negras” mejorará a partir del diseño e implementación de una Estrategia de Capacitación.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Descriptiva:** Especifica las propiedades más importantes del objeto de estudio, para ello en el procedimiento que se propone existe un momento de diagnóstico donde se requiere la descripción mediante el análisis de la formación, la experiencia y el grado de motivación de los trabajadores.

**Correlacional:** Porque establece la relación entre el diseño e implementación de la Estrategia de Capacitación y la Calidad de los servicios.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se sustenta en el método dialéctico materialista, cuyo enfoque rector permitió describir la dialéctica del desarrollo del proceso estudiado, revelar sus contribuciones y elaborar los fundamentos teóricos para la concepción de la estrategia de capacitación.

### **MÉTODOS DEL NIVEL EMPÍRICO:**

- **Revisión documental:** para la investigación se consultaron los materiales referidos a: Documentos normativos relacionados con la capacitación, la Resolución que creó la empresa, la que le cambió el nombre, el Objeto Social, las orientaciones del Organismo Superior, Los Manuales de Normas y Procedimientos, Lineamientos para la planificación en el turismo, resultados de encuestas anteriores, documentos referidos al control de la calidad, objetivos de trabajo y la planificación anual, reseña nacional sobre la historia del campismo en Cuba para el estudio de tendencias y bases teóricas del proceso de capacitación a los trabajadores para mejorar la calidad de los servicios.

### **Técnicas:**

- **Encuesta** sirvió para obtener de forma rápida el criterio de los clientes sobre la satisfacción de sus expectativas en cuanto a la calidad de los servicios. Se

tomo una muestra de 60 clientes por semana y se realizó por el período de un año.

- **Entrevista** se le aplicó a 27 trabajadores y a 4 directivos con más de 5 años de experiencia en el cargo. A través de esta técnica conocimos los antecedentes históricos de la empresa por no contar con documentación oficial que nos narre estos hechos, además a través de ello pudimos profundizar en la elaboración de toda la documentación.
- **Observación:** Para establecer las características observables de los procesos de servicios y determinar las regularidades en cuanto al cumplimiento de las normas previstas en el manual de normas y procedimientos de la empresa.

## **MÉTODOS DEL NIVEL TEÓRICO**

- **Método histórico-lógico:** este nos permite el conocimiento y valoración de los objetos y fenómenos en su formación y desarrollo. Es decir, significa examinar los fenómenos como producto de un determinado desarrollo histórico, desde el punto de vista de cómo ha aparecido, evolucionado y llegado al estado actual.
- **Método análisis y síntesis:** nos facilita hacer el estudio de los factores que condicionan la situación actual del Campismo. El análisis revela los diferentes elementos que inciden en ese proceso, la síntesis descubre las relaciones entre un factor y otro.
- **Método Hipotético Deductivo:** ha partir de la hipótesis inferida, y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, llegamos a nuevas conclusiones que son sometidas a la verificación.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Significación teórica:** está dada en que el análisis de la bibliografía nos permite identificar los conceptos fundamentales de estrategia, capacitación y calidad y la interrelación que existe entre ellos.

**Significación metodológica:** La relación entre los procedimientos permite seguir el diseño de una estrategia y su implementación por que sirve de base para otras investigaciones similares.

**Significación práctica:** del trabajo radica en que el Grupo Empresarial Campismo Popular, la empresa y en particular sus áreas más sensibles, tendrán el diseño de una estrategia de capacitación para elevar la calidad de los servicios, y su implementación los ayudará a satisfacer las expectativas de los campistas que visitan su instalación.

**Significación social:** si se eleva la calidad de los servicios que traiga consigo la satisfacción del cliente, esto también se reflejará en la satisfacción de los trabajadores de la empresa, como clientes internos.

**Significación económica:** un incremento en la calidad de los servicios traería consigo un crecimiento de los campistas y con ello en los ingresos.

### **Resultados Esperados**

Consiste en presentar el diseño e implementar una estrategia de capacitación para elevar la calidad de los servicios en el Campismo, que proporcione mejor preparación a sus trabajadores para elevar la satisfacción de los clientes, logrando de este modo una empresa más competente.

### **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

El informe de investigación consta de Introducción, tres Capítulos, Conclusiones Generales, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. En el Capítulo 1 se precisa el estudio histórico y de tendencias del proceso de capacitación de los recursos humanos en el contexto universal y en Cuba y el diagnóstico que posibilitó revelar las causas que afectan el proceso de la capacitación en el Campismo Popular "Arenas Negras". El Capítulo 2 presenta el resultado de la elaboración teórica y modelación del proceso basándonos en los referentes teóricos asumidos y los fundamentos elaborados por el autor. El Capítulo 3 refiere la concepción de una estrategia para implementarla en las condiciones del Campismo Popular "Arenas Negras". Las Conclusiones Generales abordan como se cumplen los objetivos y las tareas de investigación y sus resultados más significativos, así como las recomendaciones que se derivan de este trabajo.

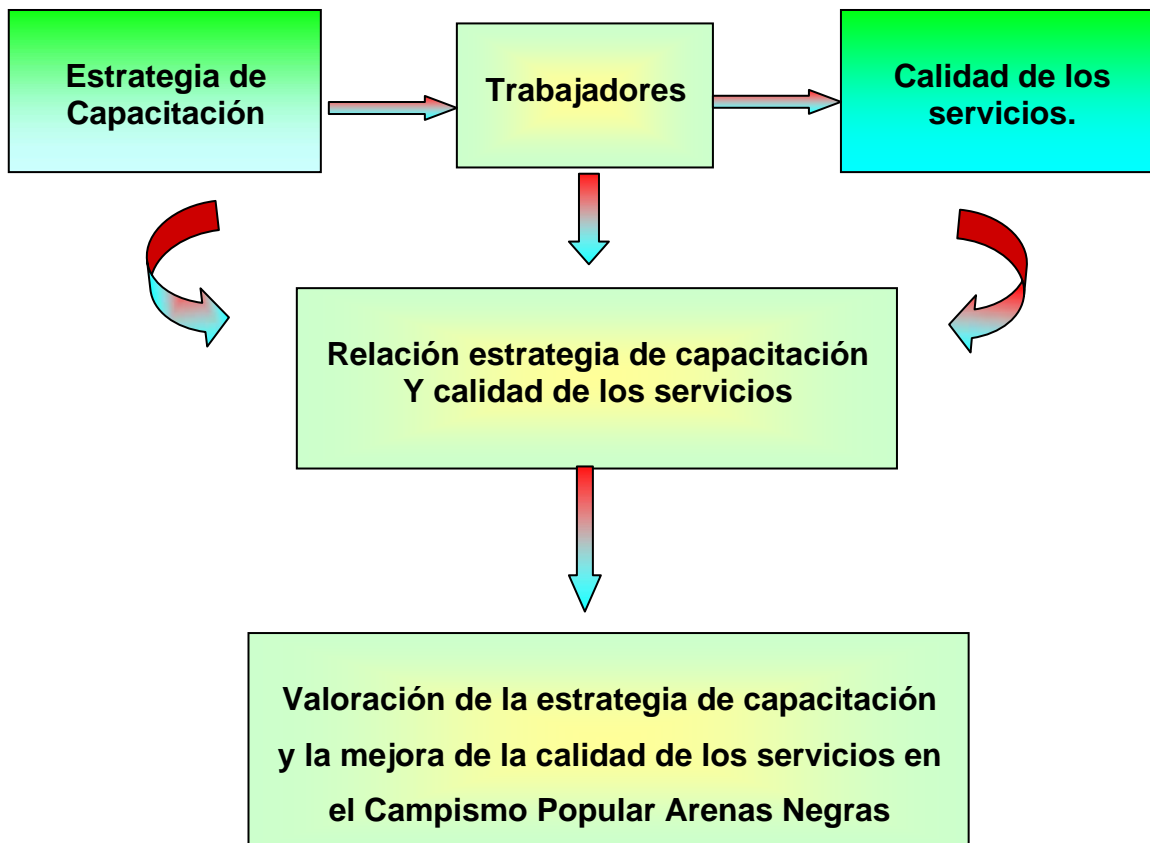


## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE ESTRATEGIA DE**

Introducción:

El objetivo del presente capítulo es la realización de un estudio y análisis de la conceptualización de los elementos relacionados con estrategia de capacitación de los trabajadores y calidad de los servicios, para ello se estudia en la bibliografía a nuestro alcance estos términos comparando los enfoques de diferentes autores donde el autor toma posición ante cada concepto, todo ello para apropiarse de los conocimientos necesarios que permitan elegir y fundamentar el procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación.

Lo expuesto anteriormente nos permite mostrar el desarrollo del marco teórico referencial el cual se presenta en el esquema del hilo conductor de la investigación que aparece a continuación. **(Ver Fig. 1.1.)**



**Fig.1.1. Hilo conductor de la investigación (Fuente: Elaboración propia)  
1.1. ESTRATEGIA. CONCEPTOS Y ELEMENTOS FUNDAMENTALES.**

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar. Del griego, estrategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto según (Stoner, 1997).

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea: Estrategia: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

James Brian Quinn, (1993), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, considerando que estas eran las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumían el papel asignado.

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás.

Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realizan para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también que actuar. Así pues, el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Al mismo tiempo, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. (Stoner, 1997).

**El autor de este trabajo hace énfasis en los conceptos citados por Quinn y Stoner donde se evidencia que ya desde muy temprano en la estrategia se contenían palabras claves que hoy son utilizadas con frecuencia como: habilidades, planeación, sistema, dirigir, ganar, despliegue de distintos recursos, acciones, las que más adelante profundizaremos en la misma medida que avance este capítulo.**

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: Primero: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez. Segundo: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. (Gordon. 1996).

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (Stoner, 1997).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad).

Otro grupo de autores ven el concepto de estrategia relacionado con un plan de acción para cumplir determinados objetivos, así encontramos las siguientes definiciones:

- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. (Morrisey , 1995, 1997).
- Henry Mintzberg (1995) ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, las 5 Ps de la estrategia: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Es la dialéctica de la empresa en su entorno. (Ansoff, 1988).
- Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Bertoni y Teobaldo, 1996)
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.  
(Hofer y Schendel, 1978).
- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. (Minert, 1995).
- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Detnie, 1995).
- Steiner. (2001), en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. (Koontz y O'Donell).
- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. (Koontz y Weihrich 1991).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su

posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Michael Porter y Francisco J. Manso, 1991).

- Plantea que es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Porter, 1980).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa que se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato y Renau, 1984y citados en 1995).
- La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. (Michael Porter y The Boston Consulting Group, 1995).

El análisis de todos estos puntos de vistas y conceptos nos permite concluir que desde la antigüedad se sabía que la estrategia tenía componentes primero de planeación, como de toma de decisiones o acciones y segundo al plantear que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos en una organización y poner en práctica su misión, a través de sus recursos humanos, aspectos estos que servirán de base a nuestra estrategia.

**A partir del estudio de todos estos autores se considera que aunque la estructura metodológica es igual, cada organización debe concebir la estrategia teniendo en cuenta sus características propias, por eso es única para una institución determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida.**

## **1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Antes de entrar a profundizar en el concepto de capacitación iniciaremos explicando que entendemos por el concepto de aprendizaje y la relación que guarda con la capacitación

### **Aprendizaje**

Con respecto al concepto de aprendizaje, también existen diversas concepciones e interpretaciones.

Díaz Bondenave (1986) ofrece la siguiente definición: "Llamamos aprendizaje a la modificación relativamente permanente en la disposición o en la capacidad del hombre, ocurrida como resultado de su actividad y que no puede atribuirse simplemente al proceso de crecimiento y maduración"

Cotton (1989) afirma que el aprendizaje es un proceso de adquisición de un nuevo conocimiento y habilidad. Para que este proceso pueda ser calificado como aprendizaje, en lugar de una simple retención pasajera, debe implicar una retención del conocimiento o de la habilidad en cuestión que permita su manifestación en un tiempo futuro. El aprendizaje puede definirse de un modo más formal "como un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el posible comportamiento, fruto de la experiencia"

López (1977) afirma que: "el aprendizaje es cualquier cambio que se produce como consecuencia de un proceso de interacción (entre dos agentes), siempre que la modificación sea significativamente importante para la explicación de interacciones futuras".

Muñoz Seca y Riverola (1997) sostienen que: "El resultado final del aprendizaje a través de resolución de problemas es la creación de un modelo mental que, al mismo tiempo potencia las capacidades de aprendizaje".

Del análisis de los conceptos anteriores consideramos que el concepto más acabado es el de Cotton, donde nos expresa que el aprendizaje puede ser entendido como un cambio permanente en el comportamiento de las individuos teniendo como base su experiencia o como un proceso en el que el comportamiento se cambia, perfecciona, y que se origina cuando el sujeto interacciona con la información (materiales, actividades y experiencias) y las hace suya, apropiándose de esos conocimientos

adquiridos a través de la capacitación para mejorar su profesionalidad en la empresa. Por lo cual siempre que aparezca el concepto de aprendizaje en la investigación estará relacionado con estos aspectos.

Pasemos ahora a analizar los distintos enfoques sobre la capacitación

### **1.3. ALGUNOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN**

La capacitación plantea (Ibarra, 2005): "...es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones, con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicio del que forman parte, por otra parte es considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes

Por otra parte, Dolan, citado por Ibarra en el 2005 señala que: "...la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de diferentes modos: Eleva su nivel de vida: la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, lo que les da la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario y eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

El autor de la presente tesis coincide con los planteamientos de Dolan, especialmente con su conclusión acerca de que la capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Colina y Morell, citando a Dessler en el 2003, expresan que la capacitación consiste en: proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo; podría implicar por tanto a un operador de máquina cómo funciona su equipo,

a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados; con lo cual asocia la capacitación con los procesos de entrenamiento para el puesto laboral, y no en el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento.

Sin embargo entendemos que un concepto más completo sobre la capacitación nos lo proporciona Chiavenato el cual ve la capacitación, como un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Según el documento de la Escuela Nacional de Capacitación de ECASA profundiza en los conceptos de capacitación:

- Se refiere a un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo.

Las aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso del trabajo.

- La meta de la capacitación es que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los apliquen en el trabajo diario

Son diversos y variados los enfoques y conceptos esbozados por diferentes autores acerca del proceso de capacitación y superación de los recursos humanos en las instituciones y las organizaciones empresariales, algunos de los que serán analizados de manera breve.

Según el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular (2005). Es el proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado que se basa en necesidades reales de una entidad posibilitando su desarrollo integral. Permite elevar la efectividad del trabajo.



En resumen la superación es la acción y efecto de superar y su objetivo es la orientación, formación básica y actualización de todos los trabajadores según se establece en el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campesino Popular para la Superación Integral en el 2005. Por otra parte también concibe la capacitación como un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado que se basa en necesidades reales de una entidad posibilitando su desarrollo integral, permitiendo elevar la efectividad de su trabajo.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

### **1.3.1. LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO CUBANO.**

La capacitación de los recursos humanos en el contexto cubano de finales de siglo XX, década de los '90 se caracterizó por la tendencia de que las empresas definían el contenido de la capacitación en función de las necesidades internas. De ahí, los conocidos "planes de detección de necesidades de capacitación" tradicionales. La medición de los resultados se evaluaba por la reacción de los participantes que llenaban un formulario al final de cada actividad.

El derrumbe del campo socialista y la influencia de los procesos de la globalización introdujo una nueva tendencia en el aumento de la competitividad por parte de las organizaciones y empresas cubanas, las que se abrieron a nuevos mercados, se verifica un cambio rápido en la concepción de la preparación de los recursos humanos para asumir nuevas funciones.

La concepción económica del país varió como consecuencia de grandes reestructuraciones, los recursos deben ser aplicados con un criterio de racionalidad y asertividad, en este contexto capacitación y competitividad pasan a ser aspectos provechosos en las organizaciones, la competitividad exige mayor rigor al escoger la aplicación de la capacitación, y sin ésta no hay competitividad. Independientemente de lo explicado anteriormente le presta importancia capital al problema de la capacitación lo cual se expresa a través de la Resolución 29 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social plantea que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurarse desempeño exitoso.

El proceso de capacitación de los recursos humanos según la Resolución 8 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social adopta pasos estratégicos que responden a los objetivos de la institución, quien ingresa a la organización debe recibir una formación básica de carácter general, luego empieza el período de especialización donde la persona aprende a hacer una cosa bien hecha y un tercer momento es cuando el individuo tome decisiones cada vez más importantes que impliquen la conducción de otras personas y tengan consecuencias más allá de su propia especialidad.

La Resolución 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social emitida en el 2006 expresa la estrategia a tener en cuenta, en el desarrollo de la Capacitación en las empresas. También establece que las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se propongan lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Continúa explicando que la capacitación es la preparación del trabajador orientada a la elevación de su competencia laboral. Está dirigida hacia la calificación y recalificación para el desempeño eficiente en los cargos u ocupaciones de que se traten. Es una inversión y no un gasto.

**Tomando como referencia los conceptos expuestos sobre capacitación, a partir de este momento vamos a coincidir para la investigación de este trabajo con el**

**planteado por la Resolución 29 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por ser el documento oficial estatal que define el conjunto de acciones y de control de las actividades de la capacitación y de preparación que desarrollan las entidades laborales.**

### **1.3.2 COMPONENTES MEDULARES DE LA CAPACITACIÓN**

Los cinco componentes medulares de la capacitación y superación; son: La preparación política e ideológica, la técnica profesional, la económica, en dirección y la preparación para la defensa según (Valdivia 2006) cuando cita las premisas de la Estrategia Nacional de Capacitación donde establece que la superación política e ideológica y la defensa de la patria adquieren una importancia primordial para todos los cuadros, reservas y trabajadores y en la gestión sistemática de la capacitación y requiere por tanto de la máxima atención por todos los dirigentes.

Después de esclarecernos de capacitación no es más que un conjunto de acciones de preparación, pasaremos a analizar cuales serían los componentes de este proceso de capacitación, para esto nos basamos en la investigación realizada por Valdivia y retomada en los documentos de la escuela de FORMATUR sobre la estrategia Nacional que refiere estos basamentos.

A partir de estos elementos consideramos que cualquier estrategia que se proponga debe contener estos aspectos como lineamientos orientados por la máxima dirección del país.

Veamos brevemente los aspectos principales que contienen estos componentes

- **La preparación político-ideológica:** La preparación política e ideológica constituye la estrategia maestra principal de la preparación y superación en general, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias en correspondencia con las orientaciones del partido. Además debemos diseñar un sistema de capacitación integral que permita la más completa preparación política ideológica y de valores de los trabajadores. La preparación político-ideológica debe efectuarse por diferentes vías.

- **La preparación técnica – profesional:** En la era de las grandes transformaciones del conocimiento científico-técnico, la preparación técnico-profesional adquiere una importancia de primer orden, para lograr esas transformaciones con el dominio de las técnicas y el arte por la excelencia, así como mostrar una actitud favorable hacia todas las acciones que se desarrollan para que sea un mejor individuo en su centro de trabajo y ante la sociedad por esas destrezas incorporadas.

Cada individuo debe prepararse en los principios, las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión, la eficiencia y competitividad pasan por su profesionalidad, por el dominio que tengan de la rama en que se desenvuelven, el dominio que posean y las habilidades en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones así como del idioma inglés, las distintas esferas del derecho y la política medioambiental existente en el país y la organización.

- **La preparación económica:** La Resolución Económica del V Congreso del PCC declara: “El Socialismo además de justicia social es eficiencia, es por tanto la eficiencia, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Es por esta razón que no se concibe un trabajador de cualquier organización, que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana y de los procesos económicos de su entidad, ya que de esta forma puede contribuir la formación de una conciencia económica en la organización.

Aquí es preciso señalar que la efectividad de la preparación económica se mide por los resultados concretos obtenidos, por la organización en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios y en las acciones económicas.

Se ha instrumentado un sistema que incluye dos temas muy importantes: control interno y análisis e interpretación de los estados financieros.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se analizó esta problemática y en sus documentos rectores se señaló la importancia de la búsqueda y estudio de las más modernas técnicas y habilidades para producir y administrar con eficiencia.

- **La preparación en dirección:** Es necesario preparar a nuestros cuadros en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos tiempos, mediante una asimilación crítica, completándolo con los elementos teóricos fundamentales para ello se requiere identificar lo que necesita cada trabajador y dotarlos gradualmente de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel jerárquico y actividad a que se dedique para lograr los objetivos de la institución.

Debe brindarse especial atención al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno y de los factores socio psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética, aspectos que tienen una gran significación en el contexto de la capacitación de los recursos humanos en el campismo.

- **La preparación para la defensa:** La preparación para la defensa constituye un pilar fundamental en la capacitación de los recursos humanos, en el contexto del Campismo Popular, para potenciar las ideas que defiende el sistema social que ha permitido elevar a planos mundiales el prestigio de Cuba en términos de preparación de los recursos humanos.

Es por ello que la preparación para la defensa "...debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra." Expresó Fidel Castro Ruz.

Es necesario señalar que desde el año 2003 se han producido modificaciones relacionadas con los componentes de dicha estrategia. En este momento se ha incluido el componente referente a la preparación jurídica.

La capacitación es un proceso de actividades y que además deben tener incluido los 5 componentes básicos para su implementación.

#### **1.4. CALIDAD**

Por último analizaremos el concepto de calidad con el fin de buscar sus componentes y la relación que existe con el fenómeno de la capacitación.

El término calidad, en latín lo podemos ver como: cualidad, manera de ser.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

- Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Jurán. (1990) citado por Hernández en el 2005. Define la calidad como la idoneidad, aptitud o adecuación para el uso.

- Conformidad con requisitos especificados. (Crosby, 1979) citado por Hernández,

Crosby, además plantea que “calidad es conformidad”:

- Conformidad del diseño con los requisitos del cliente.
- Conformidad del producto fabricado y entregado según su diseño y especificaciones.
- Conformidad del servicio con las prestaciones acordadas y pactadas con el cliente.

Euroqualification, (1995). Coincide con la Real Academia de la Lengua Española y la ratifica como propiedad o conjunto propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

La calidad de un producto puede por lo tanto definirse como: la resultante de una combinación de características de diseño, ingeniería, de fabricación y comercialización; determinantes del grado de satisfacción que el producto o servicio en uso satisfaga las esperanzas del cliente planteado por Hernández (Gutiérrez, 1996).

Ishikawa, (1978). Argumenta que la calidad es diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el uso.

Deming (1987) Considera que la calidad debe de incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia.

Define la calidad como cero defectos o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción del trabajador, que en la imposición de metas que sea posible medir. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.

**TABLA 1.1. Los catorce puntos de calidad de Deming.**

Crear la concordancia entre propósitos por medio de un plan	Desechar el temor
Adoptar la nueva filosofía de la calidad	Derribar las barreras que separan a los departamentos
Acabar con la dependencia de la inspección en masa	Dejar de exigir más productividad sin proveer los métodos para lograrlo
Poner fin a la práctica de elegir proveedores bajo criterio exclusivo del precio	Suprimir las normas de trabajo en las que se prescriben cuatas numéricas
Detectar los problemas y trabajar sin cesar	Suprimir las barreras que menoscaban el orgullo del trabajador por su propio oficio
<b>Adoptar métodos modernos de capacitación en el trabajo</b>	<b>Instituir sistemas vigorosos de educación y readiestramiento</b>

Cambiar de enfoque centrado en las cifras de producción	Crear una estructura de alta gerencia que todos los días haga énfasis en los puntos anteriores
---	--

**Jurán (1990)** Define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico.

Se incorpora más desde el punto de vista del cliente.

**TABLA 1.2. Los diez puntos de la calidad de Juran.**

Establecer metas de mejoramiento	Informar los progresos
Organizarse para alcanzar esas metas	Dar el debido reconocimiento a cada persona
<b>Impartir capacitación</b>	Comunicar los resultados
Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar	Llevar un recuento del proceso
Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas	Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía

**Philip Crosby (1980)** Sus conceptos sobre la calidad son los siguientes:

- La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo "bueno"
- El sistema adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación



- La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos; y no un medio de obtener índices útiles.

Crosby Hace énfasis en la motivación y la planificación y no presta atención ni al control estadístico del proceso ni a las diversas técnicas de Deming y Juran.

El afirma que la calidad es gratuita porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso.

**TABLA 1.3 Catorce puntos de calidad de Crosby**

Compromiso de la gerencia	<b>Capacitación del supervisor</b>
Equipo para el mejoramiento de la calidad	El día de cero defectos
Medición de la calidad	Establecimiento de metas
Costo de la calidad	Eliminación de las causas de error
Conciencia de la calidad	Reconocimiento
Acción correctiva	Consejos de calidad
Planificación para lograr la meta de cero defectos	Hágalo todo otra vez

Algunos de los principios básicos del pensamiento de **Ishikawa (1977)** en relación a la calidad total son:

- El Control de la Calidad empieza y termina en la capacitación.
- Es necesario capacitar continuamente a todos.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Los primeros pasos del control de la calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.

- Anticipar problemas potenciales y quejas

### **Resumen de las interpretaciones de los grandes teóricos de la calidad**

**Se refieren a que en todo el proceso de la misma está presente la capacitación a los trabajadores o el personal más directo a ellos, lo que reafirma la justeza de la hipótesis planteada.**

- **La inspección nunca es la solución para el mejoramiento de la calidad, ni tampoco lo es la actitud policial.**
- **La participación y el liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar la tan necesaria cultura en la que todos se comprometen a lograr la calidad.**
- **Un programa para elevar la calidad requiere el esfuerzo y un compromiso a largo plazo de toda la organización, además de la inversión necesaria para la capacitación.**
- **La calidad es lo primero y los calendarios de trabajo son secundarios.**
- **A pesar de las diferencias entre los autores podemos observar que todos incluyen la capacitación como vía para garantizar y elevar la calidad de los servicios.**

### **1.5 CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida. (Tigani 2002).

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el cliente y a través de los cuales solucionar sus problemas o carencias. No obstante, entenderemos por producto tanto un tangible como un intangible, siempre que nos refiramos a la prestación del servicio principal de una organización.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. Pues bien, la Calidad de Servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo es conseguir clientes satisfechos. (Cerezuela 2006).

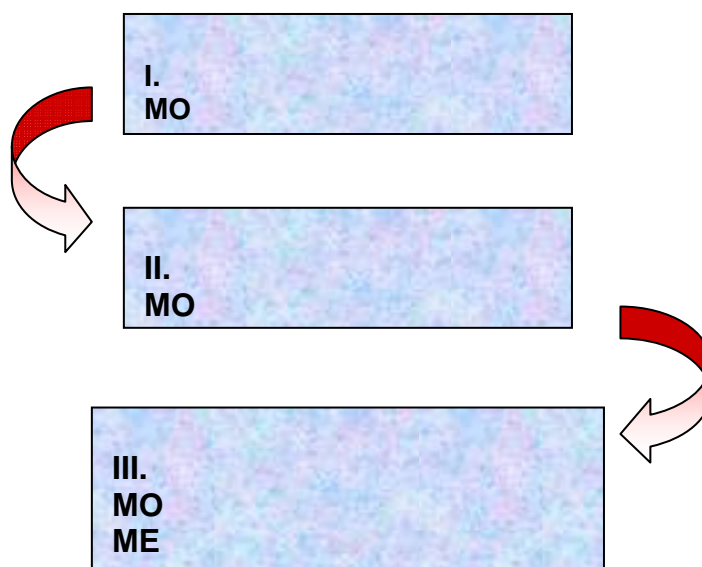
## **CONCLUSIONES PARCIALES**

El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre estrategia, capacitación y calidad de los servicio. Utilizando el criterio de varios autores sobre los temas tratados se elabora el procedimiento de capacitación a diseñar en el Capítulo II de esta investigación.

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.**

Como quedó explícito en el Capítulo 1 y según el planteamiento de Stoner la estrategia no es más que, “El programa general para alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión. Además quedó claro que toda estrategia lleva implícito un programa de planificación que como bien plantea Boston Consultin Group, la estrategia se nos convierte en un modelo, una metodología, guía al cumplimiento de los objetivos y líneas de acción para lograr los resultados en el futuro lo cual lo podemos apreciar en la tesis en busca del grado científico de master de Yaremis Paredes Domínguez la que nos muestra los tres elementos necesarios que debe contener una estrategia, lo cual apreciamos en el esquema

**(Ver Fig. 2.2.)**



**Fig. 2.2. Elementos necesarios que deben contener una Estrategia. (Fuente: Elaboración propia.)**

En este esquema también es utilizado por diferentes organismos del estado cubano para trazar sus estrategias por lo cual será el procedimiento más adecuado para trazar

la base de la proyección de la Estrategia de capacitación que proponemos para la entidad objeto de estudio.

## **2.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

¿Qué es la Estrategia de Capacitación?

Entendemos por Estrategia de Capacitación el documento por el cual se expresa la planificación de la capacitación para un período a corto o largo plazo y que incluye al conjunto de lineamientos sistematizados destinados a orientar el proceso capacitación en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación.

La Estrategia de capacitación permite articular las políticas prioritarias de la organización y su correspondiente política de recursos humanos, con la capacitación de las personas que la integran. Implica fundamentar y establecer la direccionalidad de la formación y desarrollo del personal, a fin de contribuir al logro de resultados de la organización dando respuesta a necesidades de los campistas y a los nuevos desafíos del contexto.

La capacitación se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones, más aún, debiera ser el reflejo de tales estrategias, con lo cual el análisis de los planes de capacitación permitiría conocer los planes estratégicos de la organización., por lo cual en la estrategia de capacitación debe reflejar los siguientes elemento como vimos anteriormente;

1-Momento de diagnóstico.

2-Momento de proyección.

3-Momento de ejecución y control.

La estrategia de capacitación tiene como objetivos diagnosticar, diseñar e implementar una capacitación planeada y diseñada con criterios de calidad vinculada y comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, además del:

- Funcionamiento de la empresa.
- Desempeño del personal en el logro de sus objetivos de gestión.

En síntesis, la información contenida en la estrategia de capacitación debe dar cuenta de manera explícita la relación existente entre:

- La misión, visión y objetivos estratégicos de la organización fijados para la capacitación.

Las políticas estratégicas, los objetivos generales y resultados esperados de la capacitación, priorizados a mediano plazo, que contribuirán a mejorar el desempeño del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión y de la prestación de los servicios a los campistas se operativizarán a través de:

- Los planes, programas, proyectos y procesos que desarrollan las líneas estratégicas de la organización.
- La mejora del clima laboral.

Es necesario resaltar que la Formulación de la Estrategia de Capacitación tiene por elementos los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional y en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, y otras fuentes que considere pertinente el Área de Recursos Humanos del Organismo responsable de liderar la elaboración de la estrategia.

Entre los más valorados dentro de este último deben tenerse en cuenta las evaluaciones de desempeño de los trabajadores y los resultados obtenidos en los controles internos, Acuerdos, Programas , Planes Estratégicos y otras fuentes de recolección más o menos formales y o regulares. A partir del procesamiento de los insumos mencionados y su vinculación con la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, se formulan los objetivos generales de capacitación que enmarcan y orientan las futuras actividades de capacitación que serán documentadas en el Plan de Capacitación.

### **2.1.1. ELEMENTOS ESTRUCTURALES QUE INTEGRAN LA ESTRATEGIA CAPACITACIÓN.**

#### ***1-Momento de diagnóstico***

- Análisis de la misión.
- Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, a partir de un análisis interno del mismo.
- Análisis de la Política de Capacitación.

#### ***2- Momento de proyección***

- Diagnóstico del desempeño.
- Diagnostico de las necesidades de capacitación
- Demandas de capacitación
- Acciones de capacitación.
- Plan de capacitación.

### **3- Momento de ejecución y control**

Existen además otras fuentes que proporcionan información útil para la planificación:

- Acuerdos y convenios realizados con la Sección Sindical (convenio colectivo).
- Informes de auditoría, informes de resultados de gestión y de controles internos
- Reuniones y entrevistas con personal responsable de los diferentes ámbitos de la organización.
- El “Manual de Inducción” para el personal que ingresa a la organización.
- El Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular.
- Antecedentes de las actividades formativas realizadas en años anteriores.
- Evaluaciones de desempeño del personal.

Una adecuada ponderación y articulación de estos elementos estructurales e información obtenida a través de fuentes complementarias, aumentará las posibilidades de planificar una capacitación que contribuya a mejorar el desempeño tanto de las distintas unidades de la organización como del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión y de la prestación de los servicios a los campistas.

Factores para asegurar el éxito de la planificación:

- Contar con el apoyo de los responsables políticos y la alta dirección de la organización.
- Conseguir que los integrantes de la organización compartan la visión de que la capacitación juega un papel fundamental en el funcionamiento de esa organización.
- Contar con la participación y colaboración constructiva de los receptores de la capacitación.

## **2.2. ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.**

El análisis de los elementos estructurales que componen la estrategia, lleva en sí mismo implícito un modelo metodológico a seguir, que nos da el orden lógico de desarrollo para la planificación, por lo cual el proceso de la planificación de la capacitación lo podemos ver simplificado en el siguiente esquema didáctico que mostramos a continuación. (Ver Fig. 2.3)

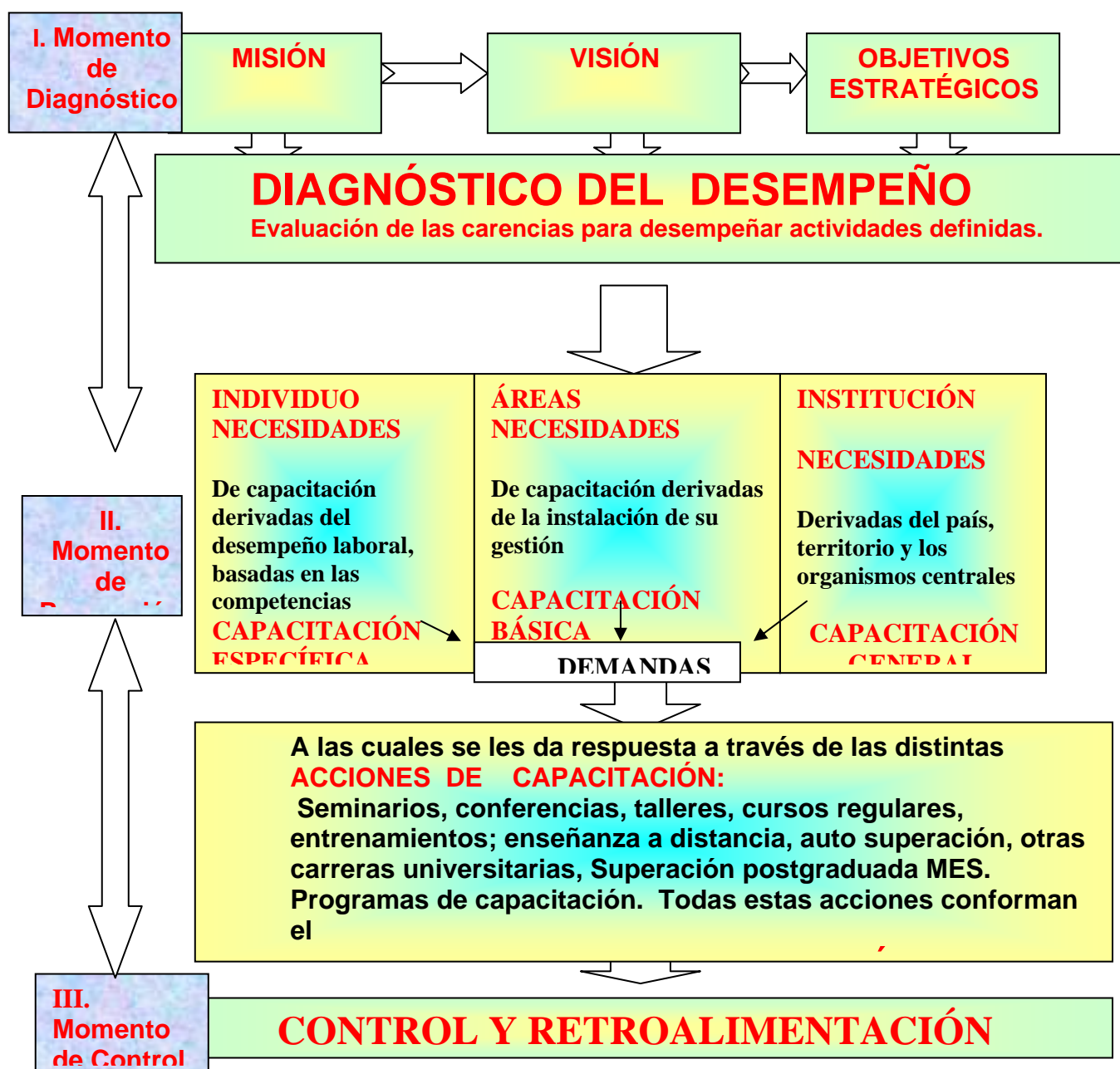


Figura .2.3. “Procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación” (Fuente: Elaborado por el autor).

2.2.1. Análisis de procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación.



El **Diagnóstico Institucional** puede proveer un conocimiento en profundidad del organismo, obtenido mediante el análisis institucional. Este análisis puede existir en la organización con antelación a la estrategia, así como puede realizarse a efectos de la planificación.

El **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**, por su parte, es el insumo básico que permite formular adecuadamente la planificación de la capacitación, estableciendo los requerimientos de los distintos tipos de competencias, ya sea de mantenimiento, de solución a problemas concretos o necesarios en un proyecto de cambio. A través del mismo se conoce y se valora la situación en que se desenvuelven los recursos humanos de la organización, detectando los problemas, conflictos y restricciones que se pueden originar por la falta de conocimientos, y actitudes, y que afectan el desempeño de la organización. Las modalidades para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, se ajustan a las particularidades de cada organización., siendo imprescindible el compromiso de las autoridades superiores y funcionarios responsables de la evaluación de desempeño de la institución (**Ver Anexo 2**)

#### **¿Qué brinda el diagnóstico de necesidades de capacitación?**

Un adecuado proceso de detección de necesidades de capacitación permitirá:

- Identificar los problemas de gestión factibles de ser solucionados a través de procesos de capacitación.
- Direccional los procesos de capacitación del organismo hacia el cumplimiento de sus objetivos, integrados a los requerimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular y del personal.

Una realización acertada del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe contemplar el conocimiento preciso de las necesidades para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador.

De los distintos problemas organizacionales detectados en el Diagnóstico Institucional, este capítulo se ocupará específicamente de aquellos problemas detectados posibles de solucionar a través de procesos de capacitación.

#### **2.2.2. Procedimiento específico para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Las modalidades para la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se ajustan también a las particularidades de cada organización, siendo imprescindible lograr el mayor involucramiento y compromiso posible de las autoridades superiores y funcionarios responsables de la evaluación de desempeño de la empresa.

El compromiso de las autoridades y funcionarios de la Organización supone una corresponsabilidad en el proceso de capacitación, con base en una participación activa en el diagnóstico y planificación de las actividades del personal.

Lograr este compromiso es una función central de los responsables de la gestión de los recursos humanos.

Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico son de suma importancia para obtener información y datos confiables, que sustenten la elaboración de la Estrategia de Capacitación y el Plan de Capacitación. Es indispensable que el producto obtenido permita identificar:

- Las competencias necesarias para efectivizar los objetivos de gestión.
- Las necesidades de la totalidad de la organización.
- Las herramientas utilizadas deben reflejar un enfoque multidisciplinario y participativo que permita ajustar la planificación de las actividades de capacitación a las demandas reales de la organización o de un área o proyecto de trabajo.

Un diagnóstico eficiente puede realizarse a través de distintos instrumentos, como, entrevistas, talleres, reuniones de detección de necesidades, etc.

Una vez relevada la información es necesario realizar un análisis que permita responder interrogantes como las siguientes:

¿Cuál es la necesidad de la empresa en la solicitud de capacitación?,

¿Cuáles son los aspectos concretos en que la institución debe mejorar su desempeño?,

¿Qué cambios son necesarios en materia de desempeño funcional para poder satisfacer esa necesidad institucional? ¿Se están incorporando nuevas tecnologías que requieren nuevas aptitudes y conocimientos? ¿El desempeño insatisfactorio es resultado de falta de supervisión, equipos defectuosos u obsoletos u otros factores?

¿Qué medidas deberían adoptarse para llevar el desempeño funcional al nivel deseado? ¿El desempeño actual del personal indica la necesidad de contar con nuevas aptitudes y conocimientos?

El análisis de las necesidades debe permitir conocer que es lo que se quiere lograr y su justificación, conocer el “Por qué” se busca esta situación y el “para qué”, que

contribución se espera que produzca la capacitación sobre la Organización, así como también conocer quienes deben adquirir estas competencias.

Todos aquellos datos que surgen en el diagnóstico de necesidades, es necesario que se transformen en información útil para la elaboración de la estrategia de Capacitación, permitiendo:

- Establecer prioridades ante la totalidad de las necesidades detectadas.
- Establecer los objetivos y lineamientos de las estrategias de capacitación.
- Identificar de la población objetivo a capacitar.
- Precisar qué tipo de conocimientos habilidades y actitudes competencias se requiere para cumplir su tarea a nivel deseado.

Para asignar prioridad a las distintas necesidades deberá analizarse el grado de dificultad, la importancia de la actividad, y la frecuencia con que una tarea se cumple y la contribución que producirá a los procesos y productos, en base a lo cual se elaborará la estrategia de capacitación, definiendo los objetivos a lograr, y las competencias necesarias para lograr el nivel deseado.

Una adecuada estrategia ayuda a quienes están a cargo de la capacitación a tomar en cuenta las prioridades y actuar en forma tal que les permita preparar acciones futuras. Debe existir un equilibrio entre la acción inmediata que se requiere para solucionar problemas urgentes y la planificación a largo plazo para encarar necesidades de capacitación en forma general.

Con estos datos se establecerá un proyecto de planificación el cual se validará con la dirección de la empresa, quien diferenciará las necesidades más urgentes de acuerdo a las políticas institucionales y proyectos en marcha.

### **Técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.**

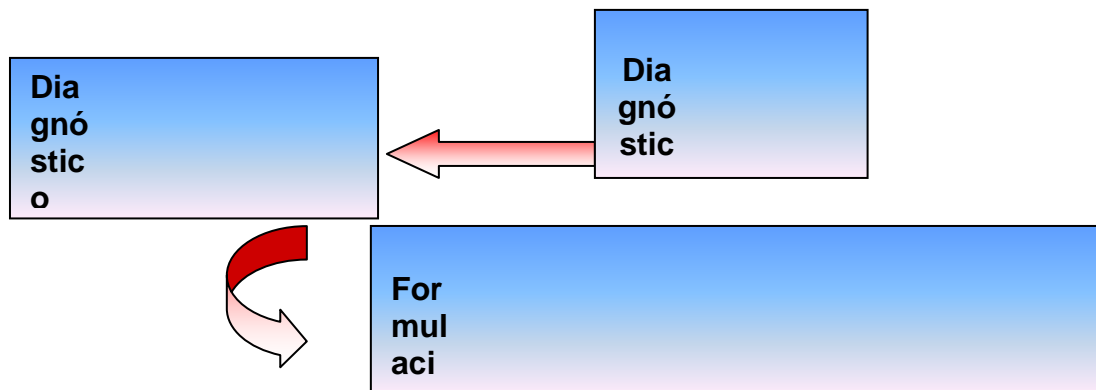
A continuación se reseña algunos instrumentos posibles de ser utilizados para obtener información necesaria para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

- **Encuestas-Cuestionarios**
- **Entrevista**
- **Técnicas de trabajo en grupo**
- **Talleres con Directivos**

La realización del taller incluye tres fases análisis de la misión de la organización, políticas y proyectos en marcha para arribar a las competencias necesarias a adquirir para el fortalecimiento institucional. Existen etapas de trabajo individual, en pequeños grupos y plenarios.

Vinculación que existe entre el Diagnóstico institucional-Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - Formulación de la Estrategia de Capacitación y el Plan de Capacitación.

(Ver Fig. 2.4)



**Fig. 2.4. Relación entre el diagnóstico institucional, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y la Estrategia de Capacitación**

El entrecruzamiento de la información relevada y procesada tanto en el diagnóstico general como en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje resulta indispensable para la formulación de la Estrategia de Capacitación, ya que permite conocer:

- Los lineamientos políticos de la organización con la determinación de las prioridades en los que intervienen procesos de capacitación.
- La situación actual en materia de desarrollo de competencias y la distancia hasta la situación deseada.
- Los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar prioritariamente y lograr una mejora a corto y mediano plazo.
- Los recursos con que se cuenta (en la totalidad de sus dimensiones).
- Los actores comprometidos en sostener los procesos de capacitación y perfeccionamiento.
- La población objetivo destinataria de los procesos de formación o perfeccionamiento laboral.
- La situación actual de las Áreas de Recursos Humanos para poner en marcha la Estrategia y el Plan de Capacitación.

Las **demandas de capacitación**. Otro de los aspectos importantes son las demandas de la capacitación. Es el resultado concreto que se obtiene del diagnóstico. Es el documento donde se recoge las problemáticas que se presentan, tanto individuales, por área y a nivel de empresa.

El estudio adecuado de estas demandas permitirá, hacer una valoración y precisa, y se puede planificar la capacitación como un “traje a la medida”. Dará un orden de prioridad para satisfacer estas necesidades y donde se definirán, las acciones de capacitación que darán respuestas a cada una de ellas, conformando entonces el plan de capacitación de la entidad

### **2.3. PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Su Objetivo, es planificar sistemáticamente un conjunto de acciones de capacitación en un período de seis meses a un año. El Plan de Capacitación en ese sentido, es más que la sumatoria de acciones, ya que apunta a evitar la dispersión de esfuerzos y recursos, las superposiciones y/o aislamiento de acciones de capacitación de las distintas áreas del campismo.

El Plan de Capacitación permite otorgar racionalidad en la ejecución y coherencia al conjunto de las acciones para cumplir las demandas

Este plan semestral o anual, es un documento guía que traduce las necesidades de capacitación de actividades formales y no formales a ejecutar en ese período.

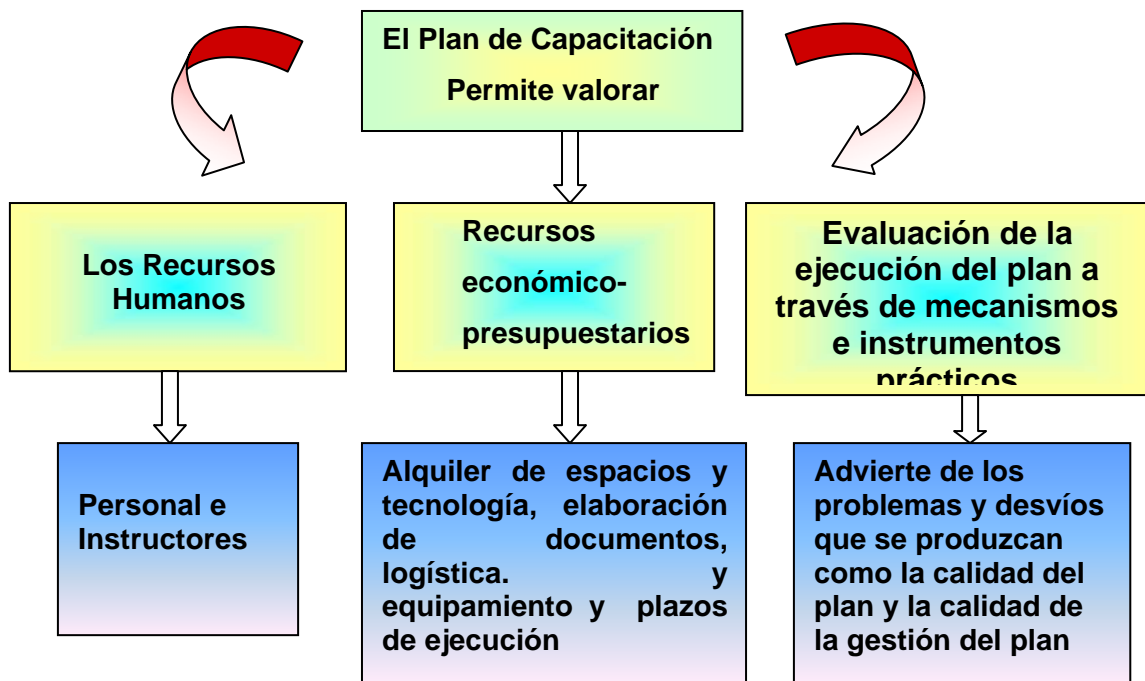
Sobre la base de las prioridades fijadas en la estrategia de capacitación el plan de capacitación toma una serie de decisiones operativas a modo de:

- organizar la forma y el contenido de estas actividades (diseño).
- asignar los recursos necesarios a las tareas para su realización (gestión).

En otras palabras, en este momento del proceso de planificación se diseñan las acciones formativas que tienden al logro de competencias necesarias y prioritarias para la optimización de los procesos y productos de la organización.

Por una parte, el Plan de Capacitación establece para cada acción a realizar el programa preliminar o definitivo, con los componentes del diseño de capacitación establecidos por el Grupo Empresarial Campismo Popular.

Además en el Plan de Capacitación corresponde estimar en forma global entre otros factores, los que se exponen en el presente esquema. **(Ver Fig. 2.5.)**



**Figura 2.5. Valoraciones que se permiten con el Plan de Capacitación. (Fuente: Elaboración propia).**

Las actividades a desarrollar pueden ser:

- Realizadas o promovidas por el campismo.
- Efectuadas por instituciones dedicadas a la capacitación laboral y profesional.
- De auto desarrollo profesional.

Al definir las actividades de Capacitación es necesario pensar en que las mismas pueden ser formales y no formales, por lo cual se tendrán en cuenta acciones de aprendizaje que puedan realizarse en el interior de la organización, orientadas a elevar el nivel y grado de conocimientos, habilidades y/o competencias de los agentes en el marco de sus responsabilidades, como pueden ser:

- Actividades de actualización técnico profesional.
- Difusión de buenas prácticas.
- Autoformación profesional.

El Plan de Capacitación será presentado semestral o anualmente para su aprobación y para la acreditación de las actividades por la Dirección de Trabajo y Seguridad Social y el Grupo Empresarial Campismo Popular. Su aprobación estará sujeta al cumplimiento de criterios que establezcan la correspondencia entre esa planificación y los objetivos y competencias definidos en la Estrategia de Capacitación.

El **Control de la capacitación**. Con el control de la capacitación se pretende detectar desviaciones e incongruencias del contenido y ejecución del Plan de Capacitación con respecto a los objetivos de la empresa y de sus áreas claves. Los instrumentos para evaluar la efectividad de la capacitación son elaborados por la empresa y se aplican por muestreo, en los controles que realice la misma.

Su esencia e importancia radica **en el análisis del impacto de las acciones de capacitación** en tanto se detecte mejora en el desempeño y se eliminen las causas que le dieron origen, así como la comparación entre la situación de entrada y la de salida y disminución de las quejas.

Por tanto puede considerarse como impacto lo que repercute y tiene una influencia importante en aquellos aspectos de la empresa vinculados con los resultados esperados tanto a nivel individual, por áreas y por la organización.

#### **Otros criterios a tener en cuenta en el momento de evaluación del proceso de capacitación**

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información. Se concibe a la evaluación de la capacitación como una de las tareas diferenciadas del proceso de gestión de planes y actividades, dentro del modelo de planificación de la Estrategia de Capacitación.

La evaluación debe estar prevista e incluida como actividad programada en el Plan de Capacitación. Los objetivos de la evaluación varían según cada instancia y momento del proceso de formación.

Los objetivos generales de la evaluación y sus principios orientan al logro de niveles de calidad y a la producción de información que contribuya a la mejora continua de procesos y productos.

#### **2.4. MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN: DISEÑO, EJECUCIÓN Y RESULTADOS**

En capacitación suele considerarse a la evaluación como la etapa final del proceso, casi como sinónimo de certificación. Este énfasis en los resultados, no implica que su primera o única aparición sea afín con su obtención, ni que descarte los procesos que llevan a su obtención. Por el contrario, la evaluación propuesta en el capítulo pretende una mirada amplia e integral de todo el proceso para poder definir más claramente las

razones de éxito o fracaso de un proyecto de capacitación que no siempre encuentran las causas en “el aula” o en la realización, sino que son previas a este momento.

En el momento del diseño la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no aseguran por si solas el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la Estrategia de Capacitación alcance el resultado previsto.

### **Niveles de evaluación del proceso formativo y de la gestión**

De acuerdo con los momentos del proceso de capacitación, puede identificar también diferentes niveles de evaluación. Su aplicación puede situarse: en el ámbito específico de formación, en el ámbito laboral de los participantes y en el ámbito de la gestión del plan.

De acuerdo con el grado de desarrollo de la capacitación institucional y del sistema de evaluación que lo acompaña en cada organismo, se distinguen en los siguientes:

En el ámbito formativo:

- Evaluación de satisfacción, en donde se mide como reaccionan los participantes frente a la actividad, si esta cumplió sus expectativas, si los temas resultaron de interés y la metodología adecuada.
- Estos niveles están inspirados en la clasificación de Donald Kirkpatrick (1998) de fácil realización y resulta eficaz para obtener evidencia rápida y tangible de que las reacciones son favorables. Generalmente se implementa a través de cuestionarios y de observación en aula.
- Evaluación de aprendizajes supone evaluar grado en que los participantes incrementan habilidades, conocimientos y actitudes como consecuencia de la acción formativa. Esto implica medir el antes y el después para evaluar la diferencia existente, por lo que supone una mayor complejidad en el diseño de la evaluación.

En el ámbito laboral de los participantes:

- Evaluación de resultados:
  - a) en el desempeño individual: supone evaluar el efecto de **la capacitación sobre el desempeño individual**. Esta evaluación **tiene en cuenta tres cuestiones**: las necesidades de capacitación en función del puesto, el plan de formación diseñado en función de las competencias a adquirir y consolidar y la evaluación de desempeño.



Ponerlo en marcha supondría: determinar los requisitos del puesto, diseñar un plan de formación, supervisar la evaluación de desempeño.

A su vez, para conseguir que el cambio ocurra son necesarias algunas condiciones favorables que estimulen el cambio como: clima de trabajo, el deseo personal y la motivación para cambiar.

b) Evaluación del impacto o de resultados: evalúa la influencia atribuible a la capacitación sobre el desempeño organizacional y los resultados de la organización.

#### **2.4.1. Esquema de evaluación**

Estos propósitos ayudan a definir en cada caso objetivos específicos de la evaluación para después responder al ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluar? que hacen referencia a los criterios, indicadores, estándares e instrumentos de evaluación.

Definir criterios de calidad, implica expresar las características o cualidades que debe tener un plan, programa o actividad de capacitación; definir indicadores de esos criterios, permite verificar la existencia y el grado de presencia de esas cualidades, según un patrón de comparación o referencia ideal.

Los instrumentos de evaluación son el conjunto de técnicas y métodos válidos y confiables para obtener datos que colaboren con la formación de juicios de valor sobre la idoneidad de un curso o programa de formación o cualquier otro elemento del proceso de capacitación.

Las decisiones asociadas a la selección y construcción del instrumento o técnica de recolección de datos dependen del objetivo de evaluación propuesto, del momento de la capacitación en que interviene y de los elementos o variables significativas a verificar (criterios). Los instrumentos más utilizados son: las entrevistas, los cuestionarios, los listados para la auto evaluación, la observación, entre otros.

- Una vez recogidos los datos, estos deben procesarse e interpretarse mediante técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para la confección del Informe de resultados. El informe final es el momento en donde los resultados obtenidos se analizan y comunican a través de una lectura transversal y de su interpretación en función del contexto. La función fundamental de los informes de evaluación es la de analizar los procesos y los resultados de la capacitación, para convertirlos en insumo a la toma de decisiones futuras de la gestión en materia de capacitación pedagógica y administrativa que influya en decisiones futuras.

#### **2.4.2. Criterios e indicadores de evaluación**

Al definir criterios de calidad, se busca expresar las características principales que debe mantener el Plan de Capacitación a lo largo de su desarrollo:

- **SUSTENTABILIDAD:** El plan es viable de realizarse dado que los recursos físicos, de personal y financieros, materiales y simbólicos, con los que cuenta podrán cubrir los objetivos planteados en términos de acciones a realizar, horas de capacitación y número de personas a capacitar.
- **EFICACIA:** Determina los objetivos y metas alcanzados en un determinado período de tiempo, con los niveles de calidad esperados.
- **EFICIENCIA:** Establece si el cumplimiento de los objetivos se realizó mediante un uso óptimo de los recursos, minimizando los costos de los insumos, y/o maximizando los productos del proyecto.
- **CONFORMIDAD:** Están presentes todos y de manera satisfactoria los componentes del PLAN, de acuerdo a la normativa vigente y pautas metodológicas establecidas.
- **PERTINENCIA:** Existe correspondencia clara y explícita entre esa planificación operativa y los objetivos y competencias definidos en la Estrategia de Capacitación.

Los indicadores definidos como los distintos aspectos a partir de los cuales se podrá verificar la existencia y el grado de presencia de esos criterios de calidad se desarrollaran en el punto siguiente, ya que estos hacen referencia a las preguntas que busca responder la evaluación.

## **2.5 RESULTADOS A LOGRAR EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

Por resultados esperados se entiende la serie de contribuciones que la capacitación realiza a la organización para la resolución de desafíos y problemáticas detectadas en el análisis institucional. Es el valor agregado de las competencias generadas en el personal a través de la capacitación. El resultado expresa el impacto que se pretende generar con capacitación sobre el desempeño de las áreas, así como sobre la calidad de los procesos, servicios y productos institucionales que se ofrecen.

Desde esa perspectiva, a diferencia de los objetivos generales, los resultados esperados remiten a lo que la organización recibirá a cambio de este esfuerzo, de esta inversión en capacitación, de la generación de competencias. Refiere, en última

instancia a los cambios esperados en el nivel de rendimiento de la organización, a través de fortalecer sus aspectos sensibles a la variable capacitación.

Es importante destacar que el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos requiere de otros componentes o variables, además de la capacitación de las personas que los llevan adelante. Estos otros componentes son por ejemplo, la política, la tecnología, recursos, infraestructura, tiempo, etc. Se espera tanto de la capacitación como del resto de variables organizacionales que confluyen al logro de los objetivos de gestión, que sean:

- Oportunas: que arribe a tiempo para la resolución del problema o desafío del que se trate.
- Técnicamente adecuadas para colaborar con la resolución efectiva del problema, y
- Legitimadas o consensuadas, que cuenten con apoyo, reconocimiento y aceptación del conjunto de la organización

Por ello, se define que en tanto la capacitación es una de las herramientas o componentes en una red de recursos que la organización despliega para alcanzar sus objetivos de gestión, los resultados esperados de la capacitación son contribuciones parciales al logro cabal de esas metas.

También es preciso considerar que en un modelo de gestión por resultados, son estas contribuciones fijadas con antelación las que permitirán la rendición de cuentas, una vez ejecutado el plan. Por ello, a mayor precisión en su definición, mejores condiciones para realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados organizacionales que la capacitación promueve y produce.

### **Conclusiones parciales**

En el capítulo se fundamenta teóricamente presenta el procedimiento de la estrategia de capacitación, que tiene como objetivos diagnosticar, proyectar y ejecución y control valorando además el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios,

Se explican los componentes que integran la planificación. Este proceso queda modelado en el esquema didáctico, el cual fue aplicado en la empresa campesino popular “Arenas Negras”, como se podrá ver en el próximo capítulo

## **CAPÍTULO 3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN EL CAMPISMO POPULAR "ARENAS NEGRAS"**

### **Introducción**

Este capítulo es el resultado de todo el estudio, análisis y concreción de un trabajo que nos permitió relacionarnos mucho más con los compañeros de la empresa y estableció en nosotros un compromiso del más alto nivel con la dirección de la instalación y sus trabajadores, la propuesta constituye un documento rector en lo referente a la Capacitación; mediante ella se definen los lineamientos generales para garantizar la formación y desarrollo continuo de los Recursos Humanos de la empresa, dotándolos de conocimientos y habilidades que conlleven a elevar el desempeño de los cuadros, profesionales y trabajadores en general. Su concepción se corresponde con los objetivos estratégicos y las proyecciones de la Empresa para el período 2007 – 2009 formando parte de la gestión integral de los Recursos Humanos que se concreta a través de los planes de superación anual diseñados al efecto.

Para tener una envergadura del plan de la empresa y la estrategia que debemos trazarnos debemos partir del número de la fuerza laboral con que cuenta la empresa y los distintos niveles de escolaridad en la misma, así como la estructura que tiene la empresa para cumplir con su misión.

### **3.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PROBLEMÁTICA**

El Campismo Popular como nueva forma de modalidad turística, para el disfrute de la familia cubana, se fundó en el territorio pinero en el año 1982, con la inauguración de la Base “Las Yagrumas”, con una fuerza laboral, compuesta de 25 trabajadores, y

un nivel escolar muy bajo, (como promedio 9no grado), donde no existía una Estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos que estuviera dirigido a la capacitación de los mismos, Además el objeto social de la entidad estaba limitado, constituido por un diseño inicial muy simple, donde lo fundamental era brindarle al campista las bondades naturales y no se ponía como principio la calidad del servicio, ni la satisfacción del cliente. (Campista)

El mismo proceso de desarrollo del país y la necesidad creciente de la demanda de la actividad fue cambiando el panorama del campismo en el territorio así como su objeto social, si en un inicio solo se comercializaban las casas de campaña y se le ofrecía a los usuarios la compra de determinados productos alimenticios, estas casas de campaña son sustituidas por construcciones mas fuerte y con un mejor confort, pasando por diferentes materiales de construcción en todos los casos de bajo costo, hasta llegar a las instalaciones con que contamos actualmente terminando en el 2000. Incluso se reinaugura la base “Arenas Negras” con un mayor confort que “Yagruma”, la cual desaparece como entidad campista.

Actualmente la instalación tiene en total 28 cabañas remodeladas, baño interior y un pantry, el tipo de construcción de la instalación permite una panorámica de las cabañas y todas a su vez con vista al mar. Tienen una capacidad para 138 campistas, se encuentra ubicada al noroeste (NW) y a 8,5 Km. de la Ciudad de Nueva Gerona, posee además una hermosa playa de arenas negras única de su tipo en el país, las que le dan el nombre a la instalación, de una arena media, terrígena y mineralógica con un diámetro de 0.40 mm. Su extensión alcanza las 8,2 ha. La instalación además es la única de su tipo en el municipio y es poseedora de una gran belleza en su entorno contando con un excelente Mirador, al que se llega por un sendero de fácil acceso al lugar.

Teniendo en consideración las características de su producto turístico para el cliente nacional, así como el diseño de sus servicios, la gastronomía se oferta de diversas formas: mediante restaurante con servicio plateado y a través de cafetería con alimentos ligeros.

La recreación constituye su actividad fundamental y para todos los gustos y edades se organizan programas de animación en áreas deportivas, el parque infantil, la sala de juegos con alquiler de medios pasivos y náuticos, pista de baile y áreas de baño recreativo. Además ofrecen servicios de sala de TV y vídeo y recorridos en bicicletas.

Mediante senderos, caminatas y recorridos en compañía de un guía, se puede disfrutar de los valores naturales, históricos y culturales del entorno. Resulta de

particular interés para los visitantes de otras provincias a través de las giras nacionales, las ofertas especiales a los sitios declarados Monumentos Nacionales o locales por su notable importancia histórica.

La empresa de campismo cuenta en la actualidad con una plantilla de 47 trabajadores, continúa siendo el noveno grado el nivel medio educacional, además cuentan con 13 técnicos medio y 2 profesionales, estos últimos representan solo el 4,2 %, pero ha pesar de haber crecido, y contar con una instalación nueva; con otra concepción en la prestación de los servicios, a 24 años después, el Campismo Popular “Arenas Negras” sigue trabajando sin una estrategia de capacitación que le permita a sus trabajadores cumplir con los objetivos fundamentales del desarrollo, independientemente de existir resoluciones y planes relacionados con la capacitación y que en Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular aparecen las indicaciones para el área de Recursos Humanos de cómo hacerlo, estos no funcionan en la empresa Campismo Popular “Arenas Negras”. Esto fue comprobado por el autor de esta investigación al revisar la documentación existente (muy pobre) sobre el tema en la empresa y por las entrevistas realizadas a los trabajadores. Las pocas acciones de capacitación se conformaban con temas aislados, generalmente impuestos y dirigidos en su mayoría a la superación política, y no respondían a una estrategia de capacitación, por otro lado, de forma espontánea había compañeros que se capacitaban para elevar su nivel técnico cultural, y casi nulo aquellos que lo hacían con la finalidad de mejorar su desempeño laboral.

Los débiles mecanismos creados por la empresa Campismo Popular Arenas Negras para la atención a la Capacitación de los trabajadores encaminados a elevar los conocimientos, las habilidades y las actitudes para asegurar un desempeño exitoso de cada uno de ellos, para que puedan cumplir el objetivo del Grupo Empresarial de brindar un servicio de calidad. Las inversiones en este período estuvieron dirigidas a la remodelación y no en función de la capacitación de los trabajadores, el personal que está más directo con el campista no está capacitado para resolver las deficiencias que se señalan en cuanto a la calidad de los servicios, no solo por su nivel cultural, sino, por su falta de preparación y proyección en la aplicación de los adelantos en este sentido, además es deficiente la implementación del sistema de Superación y Capacitación, carecen de un sistema integral de Gestión de los Recursos Humanos, existen métodos y estilos de trabajo inadecuados para enfrentar la capacitación, así como existe inestabilidad en el completamiento de los cuadros de dirección que no permite dar continuidad a las pocas acciones desarrolladas de forma aislada.

Es precisamente aquí donde vemos un conflicto, por un lado observamos el desarrollo que ha tenido el campismo cuantitativa y cualitativamente lo que exige un nivel de calidad por el compromiso con sus clientes y por otro, un atraso en el desarrollo de sus recursos humanos en particular lo que respecta a la capacitación. Lo cual nos llevó a la definición del problema de investigación.

Según aparece en la literatura moderna cada día con mayor convicción las empresas comprueban que los recursos humanos son el activo más importante y la base para el plan de desarrollo estratégico de las instituciones. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para el logro de resultados eficientes. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

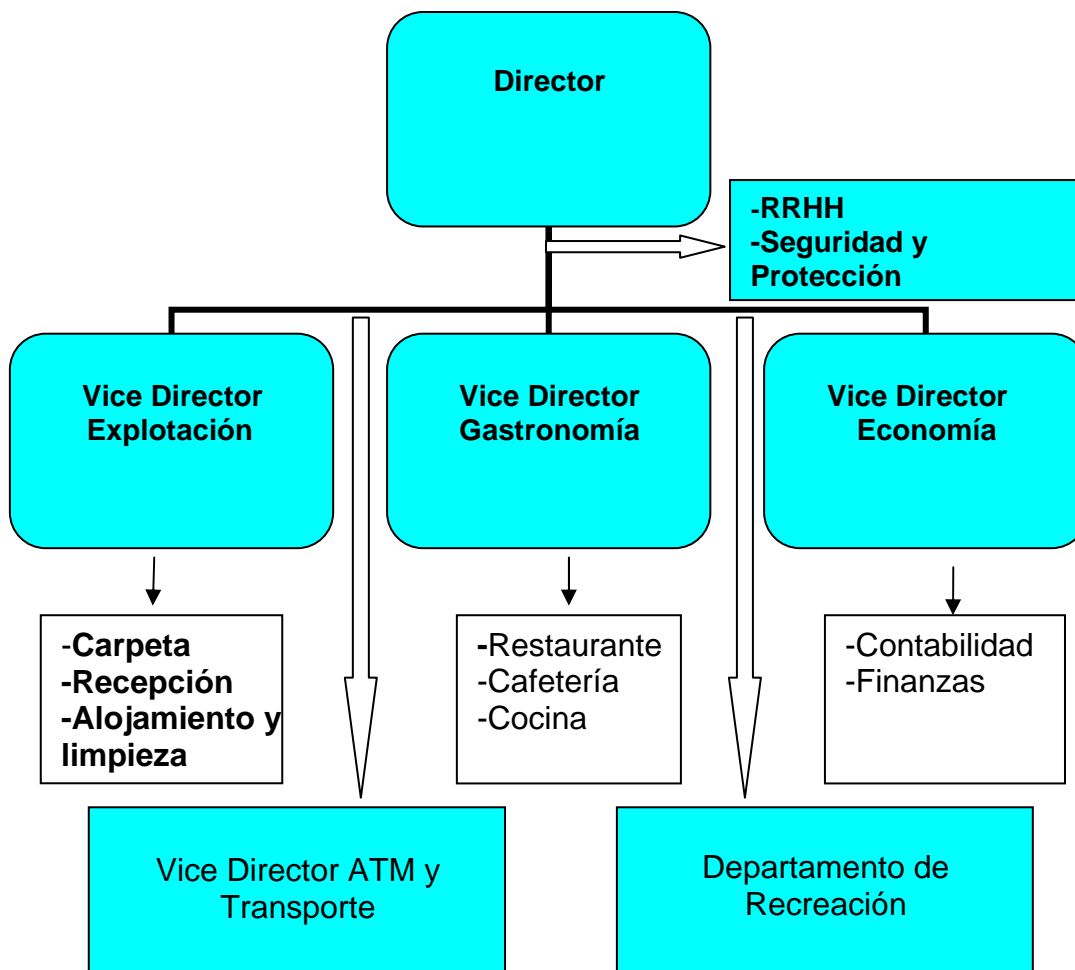
El desarrollo del campismo en el territorio reclama de una continua, dinámica y eficiente preparación de sus recursos humanos, lo que requiere de una atención integral a la formación y superación de sus trabajadores, para que sean portadores de una alta calidad, profesionalidad, creatividad para encontrar soluciones y sentido de pertenencia a la empresa y la patria.

La empresa cuenta con una estructura definida de la siguiente forma:

- Directora.
- 4 Vice Directores.
- 3 Especialistas. (Recreación, Recursos Humanos, Seguridad y Protección).

En el **organigrama** que aparece a continuación se define gráficamente esta estructura. **(Ver Fig. 3.6)**

La empresa en el año 2005 contaba con una plantilla aprobada de 47 trabajadores, de ellos 13 técnicos medio, 8 alcanzan el 12 grado, 14 el 9no grado, 9 tienen solo el 6to grado y 3 son universitarios. Como se puede apreciar, los trabajadores con 9no o menos grado representan el 48 por ciento del total de la fuerza laboral de esta empresa, y solo dos de los técnicos medio se encontraban estudiando en el curso 2005-2006.



**Fig. 3.6. Organigrama de la Empresa Campismo Popular Arenas Negras (elaboración propia).**

**Tabla 3.4. Nivel de escolaridad de los trabajadores**

Nivel Cultural	Cantidad	%
Superación Post Graduada	0	
Universitarios	3	7.4
Técnico Medio	13	28
Con 12 Grado	8	17
Con 9no grado	14	29



<b>6to Grado</b>	<b>9</b>	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	

Durante la elaboración de esta Estrategia de Capacitación se pudo evidenciar el sentido de pertenencia y el reconocimiento de todos sus trabajadores a la dirección, por crecer como personas y por el alto honor que representó haber contribuido a alcanzar la condición de colectivo Vanguardia Nacional en el año 2006 y gozar del respeto y la consideración del pueblo, por ser una instalación que garantiza la prestación de sus servicios al turismo nacional fundamentalmente.

### **3.2 PREMISAS CUMPLIDAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Constituyeron premisas de obligatorio cumplimiento para la implementación de esta Estrategia de Capacitación, una vez que fueron establecidas las competencias para cada una de las actividades que desarrolla la empresa y que afectaban la calidad de los servicios las siguientes:

1. El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación se le realizó a los 47 trabajadores por áreas, independientemente del tipo de contrato que tuvieran suscrito y la correspondencia con el puesto de trabajo que desempeñaba, los objetivos y las proyecciones de trabajo de la entidad.
2. En los distintos intercambios con los capacitadores y la dirección de la empresa quedó claro que el desarrollo de cualquier actividad de capacitación estará prevista en el Plan Anual de Capacitación y este será actualizado nuevamente de acuerdo a las necesidades identificadas y cumpliendo los requisitos propuestos en esta Estrategia de Capacitación.
3. En todo momento se utilizó de base como se había informado en el Capítulo anterior las indicaciones que se establecen en la Resolución 29 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

#### **Otras premisas para la elaboración de la estrategia de capacitación**

Están dados por las indicaciones y planteamientos que ha dado la Máxima dirección del Estado y Gobierno Cubano y en particular el Comandante en Jefe Fidel Castro relacionado con la capacitación y superación de los trabajadores del campismo, las cuales podemos resumir en los siguientes postulados que se establecen en la Resolución 29 del Ministerio de Trabajo y seguridad Social en:

### 1. Superación, capacitación y recalificación permanente

Esto se traduce en los siguientes postulados.

- La formación y capacitación **NO ES VOLUNTARIEDAD**, es un **DEBER**, es una **EXIGENCIA**, una **TENDENCIA**; Que hay que verla como un programa dentro de la Batalla de Ideas.
- La idea consiste en que **TODOS** los trabajadores del campismo se **SUPEREN CONSTANTEMENTE**, incluso el Estado le garantiza su salario por realizar esta actividad.
- La capacitación es un proceso, planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral.

### 2. Garantizar que la empresa cree las condiciones para la superación de sus trabajadores y funcionen como una extensión de FORMACIÓN DEL TURISMO.

- Esto significa universalizar el proceso de capacitación de los trabajadores en activo, que la capacitación parta de la base, de la misma entidad, con planes, métodos y medios acorde a esa capacitación.
- El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.

### 3. Lograr que todos los trabajadores del campismo popular alcancen el decimosegundo grado.

- Que todos los trabajadores con 9no grado que estén en condiciones y sea interés de la empresa alcancen el 12 grado en el término de 3 años, para ello se establecerán las coordinaciones con la Dirección Municipal de Educación para garantizar en la empresa un aula anexa.
- La Educación a Distancia Asistida (EDA), para los trabajadores puede ser también una modalidad a utilizar, sin olvidar que los trabajadores del campismo pertenecen al sindicato del turismo.
- Trabajar con la Universidad (MES) para crear condiciones y ofrecerles a los trabajadores del sector la posibilidad de acceder a las carreras que se estudian por la modalidad libre que son necesarias en el sector: derecho, economía, estudios socioculturales, informática, comunicación social, Licenciatura en turismo, etc.

#### **4. SUPERACIÓN DE LOS GRADUADOS UNIVERSITARIOS.**

- Después que sean graduados universitarios convendría que la directora, y los Vice Directores de Explotación, Gastronomía y Recreación realicen el diplomado de Gestión Turística.

#### **5. APRENDIZAJE DE IDIOMAS EXTRANJEROS.**

- Asegurar la matrícula de aquellos que más lo requieren por estar más cerca de los campistas y turistas (inglés y francés).
- Dominio del primer nivel de Idioma inglés o francés

### **3.3 A CONTINUACIÓN SE RELACIONAN LOS MOMENTOS QUE PERMITEN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.**

#### ***1-Momento de diagnóstico***

- Análisis de la misión
- Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, a partir de un análisis interno del mismo.
- Definición de los valores compartidos.

#### ***2- Momento de proyección***

Visión.

Análisis de la Política de Capacitación.

Diagnóstico del desempeño.

Diagnostico de las necesidades de capacitación

Demandas de capacitación

Plan de capacitación.

#### ***3- Momento de ejecución y control***

##### **3.3.1. MOMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Primeramente reconocemos como Misión de la empresa:

La **Misión** de la empresa, plantea que deben brindar opciones sanas de alojamiento, recreación y turismo para el conocimiento, admiración y protección de las riquezas naturales, culturales e históricas del país, fundamentalmente a los jóvenes.

**Analizando las especificidades de la capacitación se establece como misión de la capacitación:**

La Misión para la capacitación de la empresa está basada en garantizar la política y los objetivos generales para la preparación y desarrollo de los Recursos Humanos, así como supervisar y viabilizar de manera efectiva la correcta implementación de los mismos en la empresa.

Como se explicó anteriormente las acciones principales para asegurar el proceso partieron de la reunión inicial con el consejo de dirección y posteriormente con todos los trabajadores para escuchar sus criterios, sugerencias y contar además con nuevos elementos que permitieran la mayor profundidad al diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo tanto se tomó como base esencial los siguiente aspectos:

**Debilidades**

- Poca utilización o ausencia de los diseños de los puestos y el perfil de competencias como base para el diagnóstico de necesidades.
- Insuficiente dominio de técnicas de Gestión de Recursos Humanos en la empresa.
- Falta de evaluación, seguimiento y control del impacto del proceso de formación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- No se trabaja con una Estrategia Empresarial y tampoco existe un Plan que les permita dirigir la capacitación como sistema.

**Amenazas**

- Insuficiente experiencia en la aplicación de nuevas resoluciones, indicaciones y normativa de la actividad de los organismos.
- Inestabilidad de los trabajadores de servicio y de dirección.
- Incremento de la solicitud de información sobre capacitación por los organismos rectores (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Educación Superior)

- La remodelación de las áreas y locales de Playa Bibijagua y las opciones de preparación y recalificación que se están brindando al personal propuesto a incorporarse en estas acciones.

### **Fortalezas**

- Existencia de documentos normativos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de los organismos rectores y los propios del Grupo Empresarial.
- Existencia de toda la información en soporte digital, lo que permite su aprovechamiento en las Tecnologías de la Información para la capacitación.
- Ser fieles al ideal Socialista y de nuestra Revolución constituyendo ésta la principal premisa en el quehacer diario de trabajadores.
- Contar con un aula con las condiciones necesarias para los cursos a impartir.

### **Oportunidades:**

- Contar con una legislación novedosa y revolucionaria que ampara el trabajo de preparación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- Existencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la capacitación de los trabajadores.
- Prioridad e importancia que ha dado nuestro Comandante en Jefe a la actividad de desarrollo del Capital Humano en nuestro país.
- Contar con el Sistema de Escuelas del Partido Comunista de Cuba, la Escuela de FORMACIÓN DEL TURISMO, ramales e instalaciones de otros organismos en el territorio.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos anteriormente estamos en condiciones de diseñar los Objetivos de la estrategia, para lo cual resulta razonable previamente definir aspectos como La Misión, Visión y Política que la empresa seguirá en el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos.

### **Los valores compartidos que están presentes en los trabajadores de la empresa**

Después de realizado el análisis primero con todos los trabajadores y después en un Consejo de Dirección Ampliado, en el que se escucharon reflexiones importantes sobre el compromiso de estos con la empresa, lo que demostró un elevado sentido de pertenencia por la empresa y un alto compromiso con los

valores éticos y morales que la revolución ha formado en ellos, coincidimos que los mismos son:

1. Honestidad: Se actúa con honradez, transparencia, actuación consecuente, brindar información veraz, incorruptibilidad y lealtad a los principios morales, éticos y políticos de nuestra sociedad.
1. Diálogo: Participación, intercambio de ideas, comunicación, discusión y actuación desprejuiciada, conocer y enriquecerse con ideas y posturas nuevas.
2. Disciplina: Cumplimiento de las misiones asignadas, del deber diario y de los valores éticos de la empresa.
3. Creatividad: Desarrollo de las tareas con originalidad, flexibilidad, fluidez; actitud innovadora en la búsqueda de soluciones y mejores resultados.
4. Avance y Promoción: En los dos últimos años han aportado cuadros a distintas direcciones de empresas, el centro fue declarado Vanguardia Nacional.
5. Trabajo en equipo: Concientes de que la organización es un sistema y que su problemática requiere del análisis multidisciplinario, propugnamos el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas, abarcando desde el jardinero hasta la alta dirección, como fórmulas fundamentales para la identificación de los problemas y la selección de las alternativas de solución que mejor convengan a todos en la empresa.

### **3.3.2. MOMENTO DE PROYECCIÓN**

#### **Visión de la capacitación en la empresa**

Todos los trabajadores de la empresa se capacitarán y desarrollarán continuamente acorde a las exigencias del cargo que ocupan y de las necesidades de conocimientos y habilidades que exige la introducción de nuevas técnicas y tecnologías, encontrándose adecuadamente preparados para desempeñar con eficacia sus funciones.

#### **Políticas para la estrategia de capacitación.**

Fomentar partiendo del liderazgo de los directivos de la empresa un efectivo sistema de capacitación y desarrollo de los trabajadores, cuadros y funcionarios, teniendo como principio que este es un proceso continuo y dinámico dirigido a mejorar los

valores ético-morales, las competencias, calificaciones y habilidades de nuestro capital humano para cumplir con calidad las funciones de su puesto de trabajo; asumir adecuadamente los cambios tecnológicos que se produzcan y defender bajo cualquier circunstancia los principios de nuestra Revolución Socialista.

- Los trabajadores de la empresa son su principal capital por lo que propiciar su desarrollo y atención es una prioridad.
- Los resultados del trabajo se miden sistemáticamente mediante la evaluación del desempeño.
- La estimulación moral es la vía principal de recoger los resultados.
- La superación de los trabajadores y cuadros es continua y se organiza según las necesidades para el desempeño, siendo no solo responsabilidad individual sino de los vice directores y la Directora de la empresa.
- En caso de cierre temporal de la instalación los trabajadores se mantienen en la empresa superándose de forma organizada.
- Continuar estimular el ingreso a la universidad de los trabajadores y cuadros.

### **Principios que determinaron la formación y desarrollo de los trabajadores.**

Los principios que se establecieron en el Capítulo anterior se tuvieron en cuenta en el desarrollo de cada uno de los cursos impartidos:

1. La preparación y superación de los trabajadores se convirtió en parte integrante del sistema de trabajo con los mismos y sirvió como vía para lograr las habilidades que se debían poseer en función de desarrollar las competencias laborales y elevar el desempeño. Como aparece en la tabla 2, la cantidad de trabajadores incorporados a las distintas modalidades de superación es muy superior el año 2006 a las acciones del año 2005. También en el orden interno se desarrollaron 3 Conferencias, 2 vídeos debate, Estudio del Manual de Normas y Procedimientos por cada área de trabajo, Los profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo han impartido cursos de Recepción Hotelera, Alojamiento, Regiduría así como de Cocineros y Chef de Cocina, Calidad de los Servicios y Técnicas de animación Turística.
2. La preparación y superación se concibió y ejecutó como un sistema, combinando todas las formas y variantes de superación en correspondencia con las

necesidades individuales y de la organización como quedaron descritas en el modelo del anexo 4.

3. La determinación de los objetivos de las necesidades de capacitación constituyó la fase inicial del proceso de superación, cuya calidad y precisión nos brindó los resultados que se han obtenido, permitiéndonos trabajar las particularidades esenciales para cada caso y con sentido de la urgencia como se explica en tópico 1 de estos principios.

4. La Capacitación en sentido general, no estaba considerada como una inversión en los recursos humanos y así se refleja en el gráfico de los que estudiaban o recibían antes algún tipo de curso y el desempeño individual y competencia laboral de los trabajadores en estos momentos que se eleva por cada día y se fortalece además el sentido práctico de la superación.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Área de Impacto: Preparación Político-Ideológica.**

**1- Lograr una adecuada y permanente formación político-ideológica de nuestros trabajadores.**

**Responsable: Directora y especialista de Recursos Humanos y Capacitación.**

#### **Acciones:**

- Garantizar en coordinación con el sindicato y demás factores políticos de la empresa la realización al menos una vez a la semana de los matutinos donde se aborden temas de actualidad política en el ámbito nacional e internacional.
- Fomentar en las reuniones de los Órganos de Dirección de las entidades así como en otras actividades con los trabajadores el análisis de Ideas y conceptos que sobre la construcción del socialismo en Cuba han expuesto líderes como el Che, Fidel y Raúl. Profundizar en el concepto de Revolución

**2- Realizar al menos una vez por año un curso de formación – recalificación en las especialidades y actividades de alojamiento y recreación.**



**Área de Impacto: Preparación Técnica Profesional.**

**Responsable: Vice Director de Alojamiento y Explotación, Especialista de Recursos Humanos, cuadros y Capacitación.**

**Acciones:**

- 1- Realizar cursos de formación y recalificación de los animadores turísticos,
- 2- Realizar cursos de formación y recalificación sobre las actividades de regiduría de piso, alojamiento y de cortesía.
- 3- Implantación y funcionamiento de las Aulas del Futuro para que los trabajadores alcancen el nivel escolar necesario para el desempeño de sus puesto de trabajo.

**Área de Impacto: Preparación Técnica Profesional.**

1. **Garantizar el desarrollo del personal de los técnicos que estudian en la universidad y profesionales de manera diferenciada aprovechando sus capacidades para que puedan impartir los cursos planificados.**

**Responsable: Directora, Vice Directores. Especialista de Recursos Humanos y**

**Acciones:**

- Realizar con los universitarios al menos dos acciones de capacitación en el año relacionadas con su trabajo.
- Cuadros y reservas con 2 acciones en los 5 componentes principales.
- Los trabajadores deberán tener al menos dos acciones de capacitación en el año.
- Considerar como grado escolar mínimo el 9no.

**Área de Impacto: Alojamiento, Gastronomía y Servicios**

2. **Fomentar el movimiento por la excelencia del servicio sobre la base de transferir los conocimientos y habilidades de los trabajadores de más experiencia y resultados hacia el resto del colectivo.**

**Responsable: Vice Directores de Explotación, Gastronomía y especialista de Recursos Humanos, cuadro y Capacitación.**

**Acciones:**

- 1- Selección por cada área de los indicadores de excelencia para convertirse en la empresa de referencia del Grupo Empresarial Campismo Popular.
- 2- Selección de los trabajadores que se prepararán como instructores para transferir las mejores experiencias a los trabajadores.
- 3- Realización de las actividades de capacitación en la base.

**Área de Impacto: Personal Seleccionado para Impartir la Capacitación**

3. **Perfeccionar los mecanismos de preparación del personal seleccionado para impartir la realización del proceso de capacitación.**

**Responsable: Dirección de Recursos Humanos y Capacitación**

**Acciones:**

- 1- Garantizar la preparación del ciento por ciento del personal de la empresa a través de los seleccionados para impartir la actividad de capacitación, acorde a lo establecido en el artículo No.9 de la Resolución No.29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Área de Impacto: Técnica Profesional.**

4. **Garantizar que la fuerza calificada de empresa tengan dominio o estén recibiendo preparación en idiomas priorizando inglés y francés**

**Responsable: Especialista de Recursos Humanos, cuadro y Capacitación.**

**Acciones:**

- 1- Realizar el levantamiento y diagnóstico del conocimiento de idiomas de la fuerza calificada.
- 2- Selección de los trabajadores que se incorporarán a cursos de idioma.
- 3- Realización de los cursos en coordinación con las instituciones docentes.

## **Área de impacto: Preparación Técnica Profesional**

### **4- Lograr una adecuada preparación en el desarrollo de los trabajadores.**

Garantizar el desarrollo político ideológico, personal, profesional y técnico de los trabajadores de la empresa mediante acciones de capacitación internas y externas gestionadas a través de la administración, que permitan contar con un recurso humano apto para garantizar el cumplimiento de su misión.

**Responsable: Vice Directores y Especialista de Recursos Humanos y Capacitación.**

#### **Acciones:**

- Potenciar el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la superación y capacitación, partiendo de la premisa de proveer las competencias y destrezas que se necesitan por los trabajadores para el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa.
- Trabajar por estabilizar la fuerza laboral a partir de la aplicación de esta Estrategia de capacitación.
- Evaluar en los meses de junio y diciembre el cumplimiento de esta Estrategia.
- Elevar el número de trabajadores con nivel profesional y prestar especial atención a los que ya se encuentran estudiando en la universidad para evitar la deserción escolar.
- Mantener estrechas relaciones de superación y capacitación con el Centro Universitario, la Filial Pedagógica Universitaria y la Escuela de Hotelería y Turismo.
- Mejorar la preparación integral de los cuadros y reservas en los 7 componentes que aquí se definen.
- Mejorar la preparación de todos los trabajadores para cumplir sus funciones.
- Lograr para el año 2010 que todos los trabajadores alcancen el 12 grado una vez iniciada el aula anexa como está previsto con la Dirección Municipal de Educación para el curso 2007-2008.

## **Área de Impacto: Preparación para la Defensa.**

- 5. Continuar profundizando en el conocimiento de La Concepción Estratégica de la Guerra de Todo el Pueblo.**

## **Responsable: Jefe de Seguridad y Protección y la Defensa**

### **Acciones:**

1. Asegurar la participación y preparación de todos los trabajadores los Días de la Defensa.
2. Realizar al menos dos veces en el año otro curso que permita la profundización de las etapas de periodización de la guerra.
3. Continuar preparando al personal imprescindible en las misiones específicas y la puntualización de sus tareas tomando como base material de estudio la Ley de Defensa Nacional.
4. Coordinar un curso de superación con el Presidente de la Zona de Defensa 5 de Chacón y actualizarse de las nuevas misiones que aparecen en el reglamento para las Zonas de Defensa.

### **3.4 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

#### **Objetivos para el período 2007 – 2009**

- Propiciar la participación de la totalidad de los trabajadores en la organización, ejecución y control del Plan de Capacitación de la empresa.
- Lograr altos niveles de desempeño en los trabajadores para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la empresa hasta el 2009.
- Optimizar la utilización de los recursos disponibles en función de la formación y desarrollo del Capital Humano.
- Garantizar la formación de instructores internos con vistas a incrementar las posibilidades de satisfacer las necesidades de superación con los trabajadores de mayor nivel cultural y que puedan actuar como entrenadores.
- Estimular la superación de los jóvenes de la empresa que no han alcanzado el 12 grado previa coordinación con la Dirección Municipal de Educación.
- Intensificar la promoción, de acuerdo a las posibilidades existentes, de la incorporación de los trabajadores a la modalidad de la Educación a Distancia como una vía de alcanzar Estudios Superiores.

#### **3.4.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

## **Preparación Política e Ideológica**

La estrategia Nacional establece que esta preparación no es un componente más y la define como la estrategia maestra con carácter transversal a todo el sistema y está en presente en todas las acciones de superación de capacitación, por lo tanto constituyó un componente esencial para los trabajadores. . La misma estuvo dirigida a brindar las bases, argumentos y los fundamentos políticos-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de los trabajadores del campismo

Esta preparación **se realizó por diferentes vías:**

- Potenciando el estudio de los discursos de nuestros principales dirigentes y de los documentos rectores del Partido y el Gobierno, a partir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y los problemas y situaciones específicas que en el orden político-ideológico enfrentaba la empresa ajustándose a sus necesidades.
- Se cumplieron además las indicaciones dadas por el Grupo Empresarial de Campismo Popular con relación al Día de Preparación de los Cuadros y se decidió utilizar los lunes en el horario de la tarde para los trabajadores. Ese día es de descanso para todos los trabajadores y estos lo donan en función de la limpieza y el embellecimiento de la instalación por ser el único día de la semana que están todos concentrados en la empresa.

De igual manera se priorizaron las temáticas de las cinco vertientes de la Batalla de ideas, el Diferendo Estados Unidos – Cuba, Proceso de integración en América Latina y el Caribe, la situación energética, política medioambiental, Discurso de Fidel acerca del 25 Aniversario del Campismo.

En este aspecto lo más importante fue el curso impartido a los trabajadores en el 2006, aprovechando el aula anexa creada para la militancia del PCC, en el que concluyeron 35 de los 39 matriculados. Se alcanzó una retención del 89 % y se presentaron trabajos para la discusión final que requirió del esfuerzo y el estudio de los trabajadores en general.

## **Preparación Técnica Profesional**

La estrategia nacional establece que este componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades de la profesión o puesto específico que debe alcanzar el trabajador para tener éxitos, por lo tanto se partió de este criterio y se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico de necesidades individuales, además la misión y visión de la empresa. En estos talleres, encuentros, cursos y seminarios participaron 42 trabajadores en total para un 90 % de asistencia y todos con resultados positivos en el momento de la evaluación.

Cada trabajador se preparó en los principios, las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión y en tal sentido fueron aprovechadas al máximo las posibilidades que brindan las Universidades, Institutos Politécnicos, la Escuela de Hotelería y Turismo y otros centros, mediante sus planes de educación postgraduada.

El trabajo mostró como resultado de su aplicación que se hace indispensable utilizar las variantes de superación que comprenden los diferentes tipos de cursos: habilitación, perfeccionamiento, postgrados, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados, así como otras opciones como son: la modalidad a distancia, la superación en el puesto de trabajo, el entrenamiento y auto superación, estas últimas fueron las más utilizadas pues garantizan la solución de los problemas del desempeño individual, para alcanzar las competencias laborales.

Constituyó una prioridad la formación de aquellos trabajadores que deben alcanzar el requisito de calificación formal de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan según los compromisos establecidos; así como aquellos que están contemplados en el Plan de Carreras de la Empresa.

Como resultado se puede mostrar además que de un total de nueve trabajadores que tenían el título de sexto grado, y como consecuencia del cumplimiento de la Resolución 29 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se creó en la empresa un aula anexa, se preparó al personal seleccionado por los compañeros de Dirección Municipal de educación y todos lograron alcanzar el noveno grado, por lo que este nomenclador desapareció por primera vez del nivel cultural de la empresa.

### **Preparación Económica**

La estrategia nacional establece que en este componente debe reforzarse la preparación en los principales temas que se abordaron durante las acciones de capacitación impartidas por los instructores de capacitación de la empresa. En estos

seminarios participaron 22 trabajadores representando el 47 por ciento del total de la empresa.

- Este aspecto de la preparación sigue constituyendo una necesidad vital para los cuadros y su reserva e incluso para los trabajadores, de los que necesitamos, continúen profundizando estos elementos para que interioricen todos los aspectos relacionados con los costos, los gastos y sepan que más pueden hacer para hacer más eficiente el proceso productivo con la menor cantidad de gastos posibles
- Se tuvo en cuenta en el programa de Preparación y Superación Económica los aspectos relacionados en la Resolución 297 sobre el Control Interno y su implicación en la gestión y control económico; así como se enseñó la interpretación de los Estados financieros al 90 % de los trabajadores y al 87 % elementos de la contabilidad para la toma de decisiones en la empresa.

### **Preparación en Dirección**

La labor se concentró fundamentalmente en brindarle especial atención al fortalecimiento de la habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación de los miembros de la dirección y la formación de valores para hacer más ágiles las posibles soluciones ante cada problema, por eso resultaba imprescindible estabilizar el equipo de dirección para enfrentar con un análisis crítico las insuficiencias que aún persistían en este aspecto , se tuvo en cuenta además el análisis del entorno y de los factores socio psicológico, la formación de valores y su aplicación consecuente con los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

### **Preparación para la Defensa**

Se dirigió al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones de defensa relacionadas con el Sistema Defensivo Territorial, el Dispositivo Defensivo Territorial, las Etapas de Periodización de la Guerra, la Concepción Estratégica de la Guerra de Todo el Pueblo y su principal planteamiento de que cada ciudadano y revolucionario cubano debe tener un medio, una forma y un lugar para defenderse si el enemigo osara agredirnos,

además se enfatizó en las medidas para el paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra y los plazos que tiene la empresa para cada etapa.

Con este fin, se aprovecharon al máximo la realización de los días de la defensa en el territorio y las clases a los trabajadores.

Realizar seminarios sobre los principales conceptos sobre la Defensa Nacional.

Coordinar con el cuerpo de Guardabosques y el Servicio Estatal Forestal un seminario sobre la protección contra incendios por la extensión de bosque que tiene la empresa.

Garantizar a través de seminarios la profundización sobre las probables formas de agresión económica y militar a nuestro país.

### **Preparación Jurídica**

Esta a pesar de ser una prioridad aprobada por el Grupo Empresarial Campismo Popular solo fue posible profundizar en los documentos rectores de la empresa y la importancia del conocimiento de todas las Resoluciones que están entrando en vigor y que derogan a su vez otras. En el momento que se profundizaba en el Manual de Normas y Procedimientos para cada una de las áreas, los trabajadores se interesaban mucho por aspectos como la Resol 28, 29 y más tarde por la 187 y 188, también por el derecho a la Seguridad Social, la política de empleo, La evaluación de desempeño y el papel del contrato de trabajo.

Sugerimos además que cada cuadro, dirigente y reserva debe cursar el programa básico para la formación jurídica de los Cuadros del Estado.

En tal sentido la empresa deberá establecer las coordinaciones necesarias para el cumplimiento de esta recomendación, a través de los instructores seleccionados al efecto o contratando este servicio a las entidades facultadas al respecto tomando como base la superación impartida a dirigentes, cuadros y reservas en el año 2005.

### **Computación**

La utilización acertada de la informática constituye un medio esencial para el logro de los objetivos estratégicos que nos hemos planteado. Cada cuadro, dirigente y especialista debe poseer los conocimientos de computación que le



permitan ser más eficiente en la labor que desempeña. Para ello, deben continuar aprovechando las potencialidades existentes hoy en la empresa, así como establecer las coordinaciones necesarias con los Joven Club de Computación, Universidades y otros centros ubicados en el territorio

### **Idioma.**

Por la actividad que desempeñan, deben garantizar la preparación, fundamentalmente en idioma inglés y francés de aquellos especialistas que realizan actividad de negociación y asesoramiento tecnológico a los operarios de sus instalaciones por lo que este componente se convierte en una prioridad. Es necesario continuar la preparación en idioma de nuestros cuadros, dirigentes y reservas.

A continuación presentamos algunos mecanismos utilizados, para el cumplimiento de las acciones de capacitación.

### **La capacitación en el puesto de trabajo:**

El entrenamiento en el puesto de trabajo **es un mecanismo que se acredita** por la empresa

Los requerimientos para aplicar esta vía de capacitación y acreditarla son los siguientes:

Al terminar el entrenamiento, el instructor y el trabajador como constancia de la CULMINACIÓN DEL PROCESO, firmarán el modelo de entrenamiento establecido por el programa de preparación del entrenador y se archivarán en un lugar específico.

La especialista de Recursos Humanos de la empresa, emitirá un certificado de acreditación por la participación y aprovechamiento de la capacitación.

### **Mecanismos para solucionar las necesidades de capacitación en la empresa**

- Capacitación en aula o en locales de la empresa con los instructores internos, con profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo, de otras instituciones docentes del Ministerio de Educación Superior, Ramales o profesores adjuntos acreditados. Se organizarán seminarios, talleres, cursos. Se incluye la superación de Postrado.

- Capacitación en el puesto de trabajo con los Vice Directores, los instructores y los profesores de la escuela de FORMACIÓN trabajadores para el turismo, para que estos puedan aplicar la tecnología del entrenamiento en el puesto de trabajo y su evaluación.
- Auto superación. Organizada en cursos a distancia, con la lectura de materiales seleccionados utilizando para su diseminación el correo electrónico, o con formas más tradicionales en soporte papel.
- Capacitación en idiomas. Para establecer las habilidades comunicativas requeridas para el puesto de trabajo, para incorporar funciones comunicativas en una segunda lengua extranjera según criterios del desarrollo de la empresa, así como hacerlo extensivo a todos los trabajadores que ocupan posiciones que no pertenecen a la línea de contacto con el campista.

Prioridades para el período 2007 – 2009

Teniendo en cuenta los resultados positivos alcanzados en estos dos últimos años en cuanto a la capacitación de los trabajadores, proponemos incrementar como parte de esta estrategia la profundización en cada una de estas temáticas.

### **Preparación Política e ideológica**

- Estudio y discusión colectiva de discursos, intervenciones, mesas redondas y otros materiales de interés a este propósito.
- Análisis en Consejos de Dirección, en los Órganos Colectivos de Dirección y Asambleas de Trabajadores de materiales, informes estudios de casos y otros que ayuden a comprender y tomar medidas para elevar el estado político moral y la prevención.
- Valores compartidos.
- Toda acción tendrá definido el mensaje político ideológico que se debe alcanzar

### **Preparación Técnica – Profesional**

#### Marketing

- Relaciones Públicas Empresariales.
- Comunicación y ética.
- Calidad total.

- Gestión integrada de Recursos Humanos.
- Determinación de Necesidades de Capacitación y Enfoque por Competencias.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **Preparación Económica**

- Resolución 297, el Control Interno y su implicación en la gestión económica.
- Análisis Financiero Contable.
- Disciplina económica y financiera.
- Contabilidad y Finanzas

### **Preparación en Dirección**

- Conocimientos de Técnicas de Dirección.
- Comunicación.
- Trabajo en Equipo.

### **Preparación para la Defensa**

- Las probables formas de agresión económica y militar contra Cuba y las formas de prevenirlas.
- Que todos los trabajadores conozcan los planes de cada lugar para las etapas sucesivas de la defensa ante una agresión a nuestro país.
- Misiones priorizadas.
- Organizar las formas de asegurar la participación de todos los trabajadores en la preparación de la defensa y del paso al estado de guerra, así como la celebración de los Días de la Defensa.

### **Preparación Jurídica**

- Resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Funcionamiento del Órgano de Justicia Laboral de Base.
- Normativas internas de la empresa a fin de evitar indisciplina, por desconocimiento de lo regulado para cada actividad.

### **Preparación Informática**

- Windows XP y Office XP.
- Dominar los principales programas de elaboración de textos y tablas.
- Correo electrónico.
- Seguridad Informática.

### **Preparación Idiomática**

- Alcanzar el dominio de al menos un idioma extranjero. (fundamentalmente idioma inglés y francés).
- Cursos de Perfeccionamiento del idioma.

### **Modalidades que pueden utilizarse:**

- Auto estudio.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo.
- Rotación.
- Adiestramiento a recién graduados.
- Educación a distancia.
- Talleres y Seminarios.
- Consultorías.
- Cursos de habilitación.
- Cursos de perfeccionamiento o promoción.
- Cursos de Postgrados.
- Diplomados.
- Maestrías.
- Doctorados.

Se cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros que permiten el cumplimiento de la estrategia propuesta.

**Tabla 3.5 Plan de acción para la estrategia de capacitación**

	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
<b>1</b>	Desarrollar en el Consejo de Dirección una evaluación general del cumplimiento del Plan de Capacitación, también al concluir el período anual se efectuará una evaluación del impacto de estrategia de capacitación en la empresa.	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Trimestral</b>
<b>2</b>	Coordinar con la Escuela Municipal del PCC para incorporar a todos los trabajadores en el	<b>Especialista de Recursos</b>	<b>Diciembre 2006</b>

	próximo curso de 120 horas que se iniciará en el año 2007 a través de un aula anexa que se abra en la empresa	<b>Humanos</b>	
<b>3</b>	Continuar capacitando a los trabajadores en los cursos de Control Interno, Contabilidad y Finanzas, así como la interpretación del Estado de Resultados.	<b>Sub Directora de Economía</b>	<b>Abril y Noviembre de cada año</b>
<b>4</b>	Trabajar por lograr estabilidad en los cuadros de dirección de la empresa de manera que el resultado que se ha ido alcanzando con los trabajadores en su puesto de trabajo no tenga retrocesos por la falta de experiencia de los que se incorporen en estas labores.	<b>Consejo de dirección</b>	<b>Evaluación trimestral</b>
<b>5</b>	Coordinar con la Escuela de Hotelería y Turismo las acciones para continuar capacitando a los cocineros, carpenteras, Comercialización Turística, Regiduría y atención al cliente en los elementos básicos de su desempeño hasta alcanzar la excelencia en el servicio.	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Marzo y Octubre</b>
<b>6</b>	Promover la superación de los trabajadores con disposición cuyo nivel sea medio superior para cursar estudios universitarios según el proyecto de municipalización de la enseñanza.	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Febrero y Septiembre</b>
<b>7</b>	Coordinar con la dirección del Movimiento de los Joven Club de Computación y Electrónica 5 capacidades por cada curso, lo que garantizaría que en un plazo de 2 años se alcance el 45 por ciento del total de los trabajadores con formación en esta dirección.	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Enero y Julio de cada año</b>

<b>8</b>	<p>Profundizar en un curso de 16 horas el Probable Carácter de la Acciones del Enemigo.</p> <p>Impartir seminario sobre los planes para las etapas sucesivas de defensa ante una agresión a nuestro país.</p>	<b>Especialista de Seguridad y Defensa</b>	<b>Mayo 2007</b>
<b>9</b>	<p>Garantizar a través de la Escuela de Hotelería y Turismo las capacidades necesarias en cada curso, ya que ellos cuentan con la tecnología de fácil asimilación del Programa IDIOMÁS u otros cursos de idioma.</p>	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>septiembre 2007</b>
<b>10</b>	<p>Actualización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Enfoque por Competencias.</p>	<b>ViceDirectores y Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Octubre de cada año</b>
<b>11</b>	<p>Coordinar con la Dirección Municipal de Educación el aula anexa para iniciar la batalla por el 12 grado</p>	<b>Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Marzo 2007</b>
<b>12</b>	<p>Realizar las evaluaciones del impacto de la capacitación y adoptar las medidas de retroalimentación necesarias en cada lugar para asegurar el cabal cumplimiento de esta estrategia</p>	<b>Vice directores y Especialista de Recursos Humanos</b>	<b>Segundo semestre del 2007</b>
<b>14</b>	<p>El plan de capacitación tiene que dar respuesta a las necesidades de capacitación diagnosticadas por los jefes inmediatos de cada trabajador teniendo en cuenta las observaciones hechas en la evaluación del desempeño.</p>	<b>Vice directores y Especialista de Recursos humanos</b>	<b>Bimestral</b>
<b>15</b>	<p>Para los trabajadores de nuevo ingreso el plan se realizará teniendo en cuenta los requisitos del puesto y la graduación del trabajador y siempre aprobado por su jefe inmediato.</p>	<b>Vice directores y Especialista de Recursos humanos</b>	<b>Cuando se incorporen</b>
<b>16</b>	<p>Diseñar el Plan de Capacitación y actualizarlo</p>	<b>Especialista</b>	<b>Junio y Julio</b>

	en los meses de diciembre y enero.	<b>de Recursos humanos</b>	
--	------------------------------------	----------------------------	--

### 3.5 MOMENTO DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

1. Se organizó y ejecutó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los trabajadores en el VI Trimestre del año garantizando el inicio del próximo año con las nuevas necesidades y los aseguramientos necesarios teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Se le entregó a cada vice director el Modelo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el que se reflejaron las necesidades individuales según el puesto de trabajo, el nivel de desempeño y los resultados de la evaluación conclusiva anual, los objetivos a corto y mediano plazo y las proyecciones futuras del área en cuestión.
- Cada dirigente de área, de conjunto con el trabajador, acordaron las prioridades individuales para su formación y desarrollo y luego se firmo el acta de compromiso a enfrentar y resolver esas necesidades.
- Se le entregó el diagnóstico individual a la especialista de Recursos Humanos quien tuvo la responsabilidad de elaborar el Plan de Capacitación Anual.

2. Se elaboró el Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de acuerdo con las necesidades identificadas y con un criterio flexible que permitió incorporar las nuevas necesidades que fueron surgiendo posteriormente. Además se seleccionaron los instructores para la preparación para impartir los temas propuestos.

3. La especialista de Recursos Humanos coordinará las acciones de capacitación según el Plan elaborado e informará a los responsables de cada área los plazos establecidos, la modalidad que se utilizará y en que lugar tendrá cada acción planificada.

4. Cada responsable de área garantizará el cumplimiento de las acciones de Capacitación previstas en el Plan y esto se controlará por la Dirección de Recursos Humanos; así como los resultados alcanzados por cada trabajador.

5. El responsable de cada área, reflejará en la evaluación conclusiva anual del desempeño de cada trabajador, el resultado alcanzado por este en la capacitación prevista y su incidencia en los resultados del trabajo.

6. La especialista de Recursos Humanos presentará trimestralmente al Consejo de Dirección una evaluación general del cumplimiento del Plan de Capacitación y al concluir el período anual entregará un informe escrito al respecto evaluando su impacto en los resultados de la empresa

### **El control y evaluación de la capacitación**

- La dirección de la empresa controla el proceso de cumplimiento del plan de Capacitación de todas las Vice direcciones y para ello realizará visitas e inspecciones además evaluará el impacto de la capacitación y los resultados obtenidos por cada una en las reuniones de su Consejo de Dirección de forma trimestral
- La supervisión y evaluación del cumplimiento de la ejecución del Plan de Capacitación de la entidad es también responsabilidad de la Especialista de Recursos Humanos.
- La empresa asesora, supervisa e inspecciona la marcha y los resultados de la actividad a las vice direcciones, analizando la planificación, organización y ejecución del Plan de Capacitación y su vinculación con los objetivos de la organización y los resultados que se alcancen.

El Grupo Empresarial Campismo Popular realiza visitas de asesoramiento, supervisión y control a la instalación con el objetivo de asesorar la elaboración de la estrategia de capacitación, controlar su ejecución y su capacidad de gestionar la solución a los problemas detectados, así como comprobar la calidad de su aplicación.

### **Premisas para efectuar la supervisión y control**

- La empresa conservará los planes anuales de capacitación aprobados, serán actualizados periódicamente y mostrados en visitas e inspecciones que se realicen por las instancias superiores.



- Se realizarán comprobaciones de la efectividad de la capacitación y su contribución con el mejoramiento de las actitudes ético-profesionales.
- La dirección deberá realizar como mínimo 1 visita bimestral de control, para conocer el estado de la ejecución del plan de capacitación, no obstante siempre se entregará un informe resumen de las visitas realizadas con un plan de medidas.
- Para las comprobaciones subsiguientes que se efectúen se incorporarán los resultados de controles anteriores efectuados, así como los planes de medidas que fueron orientados.
- Se informará el cumplimiento del Plan de Capacitación en el modelaje propuesto (trimestral)

### **Aspectos para la supervisión y control del proceso de capacitación**

1. Cumplimiento del Plan de Capacitación del año en curso: número de acciones, participantes y resultados obtenidos en la entidad, de acuerdo a sus objetivos.
2. Oficialización de acciones formativas desarrolladas en la empresa.
3. Situación y actualización del diagnóstico individual del desempeño para el plan del año siguiente.
4. Preparación del plan de capacitación del año que sigue. Cumplimiento del cronograma.
5. preparación y utilización de los entrenadores.
6. existencia y análisis de la información estadística orientada.
7. Recomendaciones dejadas en las visitas de asesoramiento del proceso de capacitación realizadas por el Grupo Empresarial Campismo Popular, la Dirección de Trabajo y Seguridad Social.
8. Valoración del cumplimiento de la Resolución 29 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social.

### **Evaluación y efectividad de la capacitación**

Con la evaluación se pretende detectar desviaciones e incongruencias del contenido y ejecución del Plan de Capacitación con respecto a los objetivos de la empresa y de sus áreas claves. Los instrumentos para evaluar la efectividad de la capacitación son elaborados por la empresa y se aplican por muestreo, en los controles que realice la misma.

Su esencia e importancia radica en el análisis del impacto de las acciones de capacitación en tanto se detecte mejora en el desempeño y se eliminen las causas que le dieron origen, así como la comparación entre la situación de entrada y la de salida y disminución de las quejas.

Por tanto puede considerarse como impacto lo que repercute y tiene una influencia importante en aquellos aspectos de la empresa vinculados con los resultados esperados tanto a nivel individual, por áreas y por la organización.

### **La Información estadística**

Su objetivo es conocer la situación de la Capacitación al cierre de cada periodo.

Ver Anexos Modelos de Capacitación:

- MODELO 1,2 y 3: **Proceso de Planificación de la Capacitación.**
- MODELO 4: **Diagnóstico individual del desempeño.**
- MODELO 5 y 6: **Demandas de Capacitación.**
- MODELO 7: **Plan de Capacitación anual para la empresa y su contenido.**

Los modelos cuantitativos que se utilizarán responden a las definiciones y concepciones presentadas en este documento y deben servir como instrumento de evaluación del periodo transcurrido, análisis del balance de las acciones y aprovechamiento del entorno.

Debe incluir los siguientes aspectos cualitativos:

1. Comentarios sobre las acciones más importantes desarrolladas en la esfera político- ideológica con los trabajadores y su participación en las mismas.
2. Valoración sobre los avances que se hayan alcanzado en términos de planificación, organización y satisfacción de la demanda.
3. Valoración de las principales dificultades con la incorporación de los trabajadores a las acciones de capacitación.

### **Sistema de control**

- 1- Los responsables de los objetivos, informarán trimestralmente a la Dirección de Recursos Humanos y Capacitación la situación del cumplimiento desarrollada

con los trabajadores de su área según Plan Temático previsto para el año en el Plan de Capacitación.

- 2- Los sub Directores de las áreas de la empresa informarán semestralmente a la especialista de Recursos Humanos el estado de implementación de esta Estrategia.
- 3- Evaluar la marcha de la implementación de la Estrategia de Capacitación cada tres meses en el Consejo de Dirección ampliado y en la Asamblea de afiliados de la sección sindical. Siempre se le dará una evaluación al objetivo de (bien, regular o mal).
- 4- Después de tener los objetivos estratégicos determinados con la aplicación del modelo elegido fue discutido y aprobado por todos los trabajadores y en el Consejo de Dirección.
- 5- Trimestralmente se hace un balance del estado de cumplimiento de todos los objetivos de trabajo, de igual manera al cierre de cada año.
- 6- Un aspecto que pienso que tenemos que mencionar es la retroalimentación constante de todos los responsables del cumplimiento de los acuerdos y la alta dirección de cómo se viene asimilando todo este proceso, que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo en la base estas acciones, además de continuar la capacitación y el estudio por los trabajadores y responsables de cada área.

### **3.6 Validación de la Estrategia implementada**

El autor de este trabajo se planteó una hipótesis al inicio que pretende demostrar finalmente que mediante la implementación de una Estrategia de Capacitación la calidad de los servicios en el Campismo Popular Arenas Negras puede ser mejorada.

La encuesta como uno de los métodos empíricos que utilizamos para el desarrollo de este trabajo se le aplicó a un total de 6444 campistas en total de 27786 para un 24 % contra el total de campistas que pasaron por la instalación en un período de 2 años (enero 2005 a diciembre 2006), para poder seleccionar los aspectos más importante nos concentramos en los tres procesos fundamentales que a juicio de este investigador definen la funcionabilidad de la instalación:

- Proceso de Reservación. (Oficina de reservaciones, Carpeta, Transporte.)

- Proceso de Servicio y Cafetería.(Alojamiento, Servicio en el Restaurante y Cafetería)
- Proceso de Recreación. (Pista de baile, Sala de vídeo, Sala de Juegos, Sendero, Gira por los Museos)

Los resultados de las **ENCUESTAS en el año 2005** arrojaron que de 13536 campistas que pasaron por la instalación durante el año, se encuestaron 3048 para un 22.5 % del total, La muestra para la aplicación de la encuesta se realizó al azahar:

**EL Proceso de Reservación:** En todos los casos solo consideramos para este análisis las respuestas que fueron positivas y no se tuvo en cuenta el resto por no ser representativo el número.

Con respecto a la pregunta si encontraron la información clara y precisa el 87.6 % (2672 respondieron que sí, un 93.1% responde que fueron tratados con Amabilidad y cortesía y el 90 %considera positiva la rapidez del servicio prestado. El 73 % de los campistas que visitó la instalación lo realizó a partir de las facilidades que la empresa le garantiza con su servicio de transportación.

**Proceso de Servicio y Cafetería:** En cuanto a la amabilidad y profesionalidad del personal el 91 % considera que los servicios se ajustan a sus expectativas, el 92 % señala que es bueno, mientras el 93 % lo considera ágil y eficaz, mientras que la variedad de la oferta el 92 % se siente satisfecho.

**Proceso de Recreación:** Este proceso constituye uno de los pilares en los que se sustenta la participación de la población en las áreas del campismo para proponer diversos programas de actividades que dejen una huella en los clientes que visitan la instalación es por ello que de los 11295 criterios que se brindaron en los distintos aspectos valorados como lo es la Profesionalidad de los animadores solo el 8 % lo consideró excelente , mientras el 15.7 % lo considera bueno y el 17 por ciento lo evalúa de regular.

En sentido general concluimos que en este aspecto los resultados son los siguientes:

El 28 % del total de los encuestados considera que el Proceso de Recreación es excelente, el 43 % lo evaluó de bueno y el 24.8 de regular.

Aunque no era el objetivo de esta investigación se ratifica que el segmento de los niños y jóvenes son los que mayormente acceden a la instalación, los que en su conjunto representaron el 74 % de los encuestados que asistieron al campismo, el 51 % de los encuestados eran femeninas. (Ver Anexo)

Por otra parte el año 2006 mostró mejores indicadores en todos los aspectos evaluados al pasar por la instalación un total de 14250 se encuestaron 3396 para un 23.8 % de los clientes que visitaron la instalación.

**Proceso de Reservación:** En la información clara y precisa se alcanza el 95 %, en tanto los Servicios prestados con amabilidad y cortesía crecieron de un 99 % en el 2005 a un 98 % del año 2006. Las facilidades de accesibilidad crecieron en 3 % con relación al año anterior.

**Proceso de Servicios y Cafetería:** Crece la amabilidad y profesionalidad en un 8 %, También la calidad de elaboración de los productos crece en 6 %, mientras que la rapidez del servicio creció 7 % al tiempo que la oferta crece en un 7 %.

**Proceso de Recreación:** Es alentador el crecimiento que se produce en el criterio de los campistas en cuanto al desplazamiento a la categoría de excelente que de un 28 % el año 2005 creció a un 44 %, mientras que el 52 lo considera bueno y el 2.6 % de regular, mientras que el crecimiento del mejoramiento de la calidad general en este proceso fue de un 12%. Como se puede apreciar en la **tabla 3.8** el proceso más señalado negativamente es este último

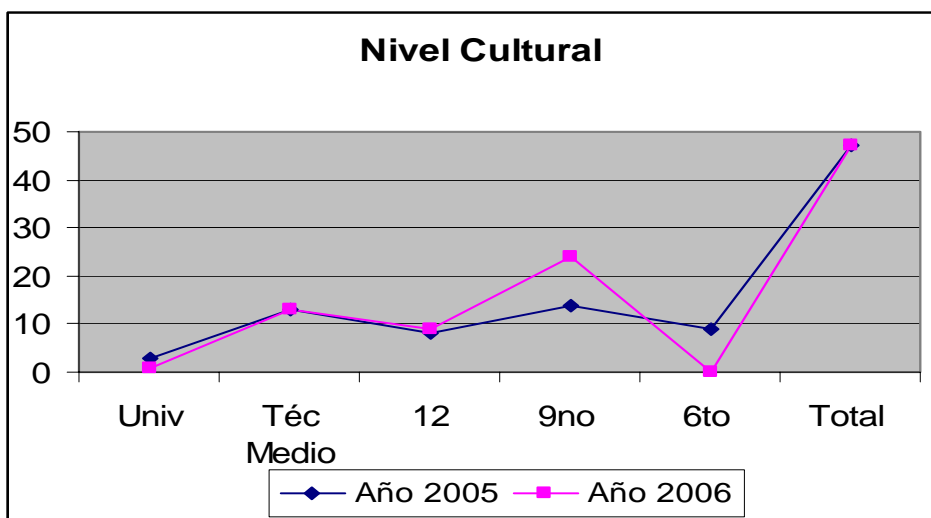
Después de iniciada la implementación de la estrategia se produce un viraje positivo en la aspiración de los trabajadores y técnicos por ingresar a la universidad, apreciándose un año después se matricularon nueve compañeros más a la universidad, llegando al total de 11 que en estos momentos reciben los beneficios de la Universalización de la Enseñanza, lo que nos permite ver como las vías utilizadas sembraron el deseo por la superación constante.

También se encuentra 1 compañero en un Diplomado de Relaciones Públicas y se preparan para ingresar el próximo año 6 compañeros más a la universidad (Ver Gráfico 2).

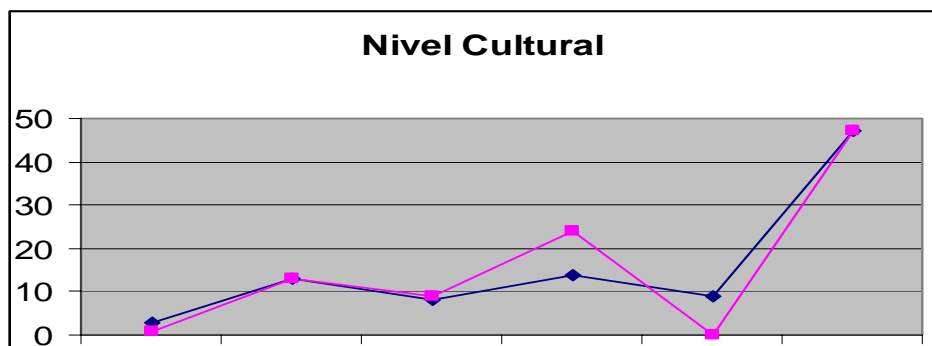
**Tabla 3.6. Trabajadores incorporados a las opciones de superación y capacitación externas. (Elaborado por el autor).**

**Tabla 3.7. Nivel cultural de los trabajadores. (Fuente: Elaboración propia)**

	Año 2005	Año 2006
Universitarios	3	1
Técnicos Medio	13	13
12 grado	8	9
9no	14	24
6to	9	0
Total de trabajadores	47	47



**Gráfico 2. Trabajadores estudiando en distintas modalidades externas.**



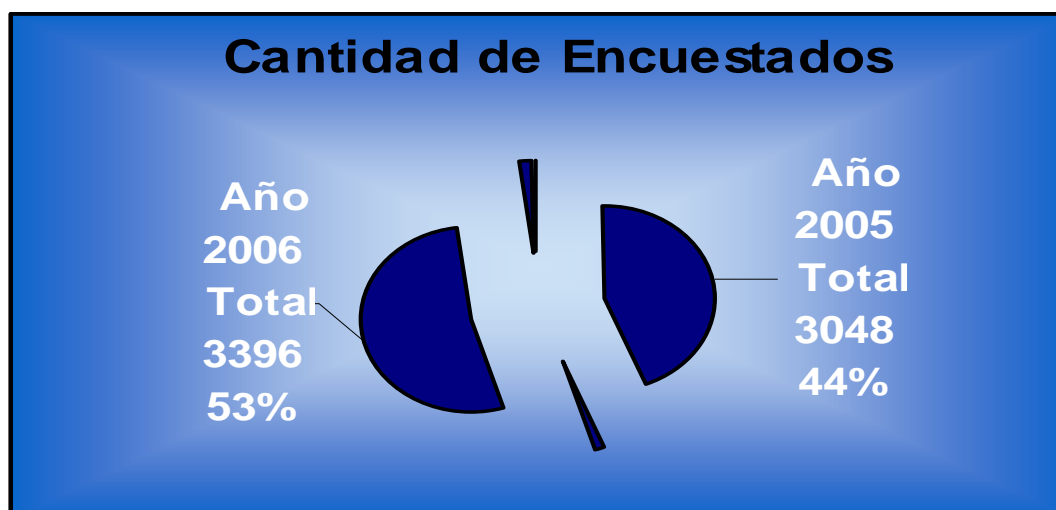
Se aplicaron 292 encuestas mensuales las cuales fueron procesadas utilizando el programa Microsoft Office Excel 2003, para la evaluación se introdujeron los valores alcanzados y después se ponderaron los resultados comparativos del 2005 con relación a los del 2006, con esos datos se elaboró una tabla y posteriormente se realizaron por el autor los gráficos para ilustrar mejor los resultados obtenidos.

**TABLA 3.8 RESULTADOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ENCUESTAS  
(elaboración Propia)**

<b>Proceso de Reservación</b>	<b>Total 3048</b>		<b>Total 3396</b>	
Indicadores	Año 2005	%	Año 2006	%
Información Clara y precisa	2672	87	3256	95
Amabilidad y cortesía	2840	93	3381	99
Rapidez del servicio	2745	90	3357	98
Facilidades de accesibilidad	2225	73	2594	76
<b>Total</b>	<b>10482</b>	<b>87</b>	<b>12588</b>	<b>926</b>
<b>Proceso de Servicio y Cafetería</b>				
Amabilidad y Profesionalidad de personal	2776	91	3351	99
Calidad elaboración de los productos	2811	92	3347	98
Rapidez del servicio	2857	93	3362	99
Variedad de la oferta	2828	92	3372	99
<b>Total</b>	<b>11272</b>	<b>92</b>	<b>13432</b>	<b>98</b>
<b>Proceso de Recreación</b>				
Profesionalidad de los Animadores	1032	33	2605	76
Variedad de las actividades Recreativas	1202	39	2123	62
Calidad de las Actividades Recreativas	1092	35	2456	72
Funcionabilidad de las áreas de juego	1693	35	2548	75
Funcionamiento de la Sala de Vídeo	1859	70	2815	83
Visita a los lugares naturales	1223	40	2485	73.1
<b>Total</b>	<b>11313</b>	<b>61</b>	<b>15032</b>	<b>73</b>

**Tabla 3.9 Resultados económicos y físicos de la instalación**

Indicadores	2005	2006
Ingresos	60094.438	627.73
Campistas Totales	13536	14250
Campistas Días	31548	32046
Explotación lineal de la instalación	63%	64 %



**Gráfico 3. Total de encuestados (Elaboración Propia)**



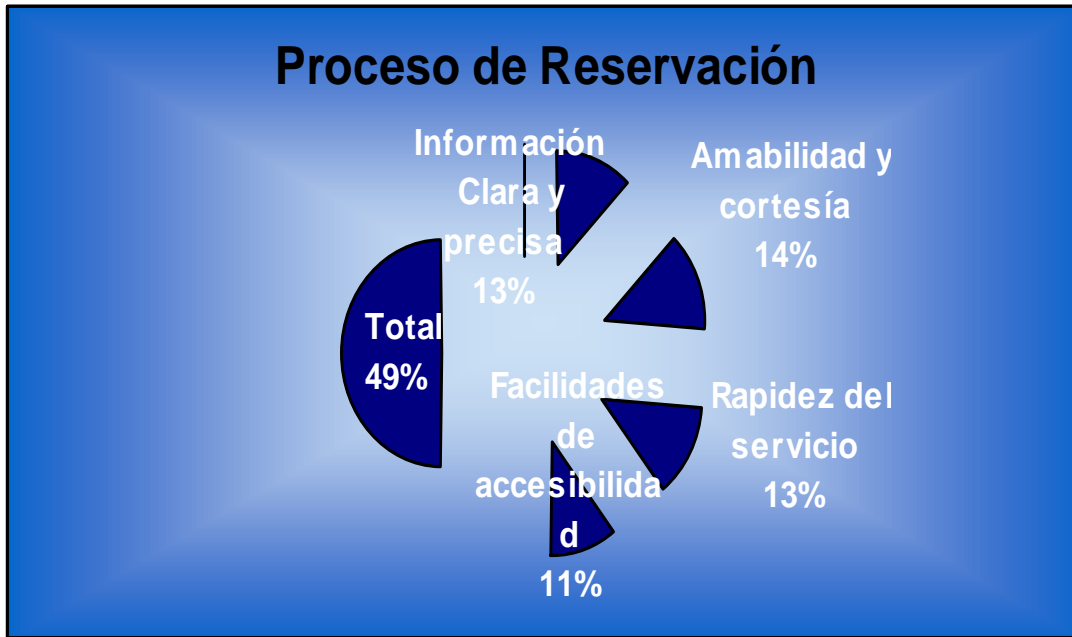


Gráfico 4. Evaluación de los Resultados en el Proceso de Reservación (elaboración propia)

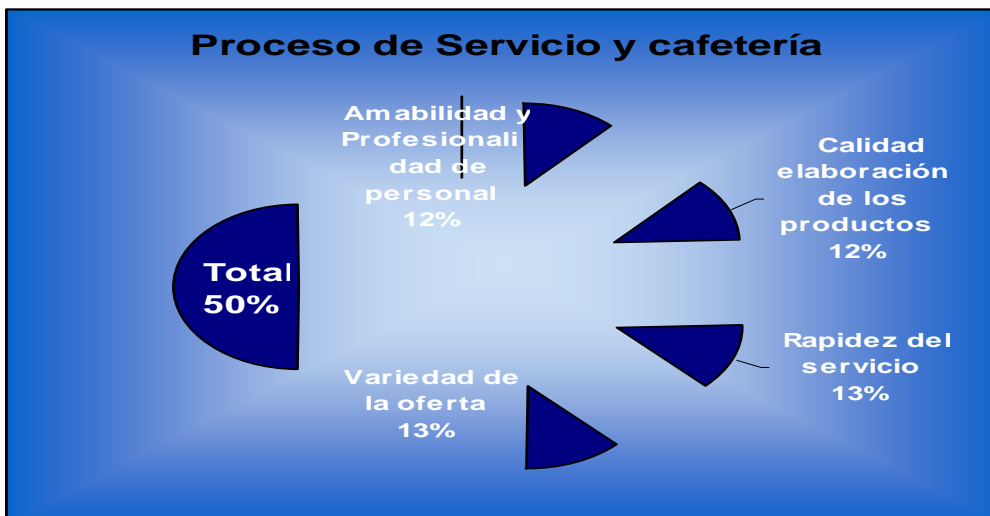


Gráfico 5. Evaluación de los Resultados en el Proceso de Servicio y Cafetería (elaboración propia)

Conclusiones Parciales

El modelo que se utilizó en la investigación, permite establecer la Estrategia de Capacitación para la preparación de los trabajadores en la empresa.

Se demuestra con este trabajo que la hipótesis es válida y que guarda relación con el problema científico elegido al demostrar que contar con una estrategia de capacitación en el Campismo Popular Arenas Negras permite elevar la calidad de los servicios de la empresa, además se estimuló el interés por los estudios de cualquier nivel de enseñanza, solo por el hecho de recuperar la confianza en sí mismos.

Queda claro que la estrategia de capacitación debe diseñarse por la empresa que es la única que es capaz por el conocimiento que tiene de su entorno, de elaborar los objetivos estratégicos y de diagnosticar el nivel de conocimientos, habilidades y comportamiento de sus recursos humanos, atenderlos y buscar mejorarlos será la tarea más importante.

### **Conclusiones Parciales**

El modelo que se utilizó en la investigación, permite establecer la Estrategia de Capacitación para la preparación de los trabajadores en la empresa.

Se demuestra con este trabajo que la hipótesis es válida y que guarda relación con el problema científico elegido al demostrar que contar con una estrategia de capacitación en el Campismo Popular Arenas Negras permite elevar la calidad de los servicios de la empresa, además se estimuló el interés por los estudios de cualquier nivel de enseñanza, solo por el hecho de recuperar la confianza en sí mismos.

Queda claro que la estrategia de capacitación debe diseñarse por la empresa que es la única que es capaz por el conocimiento que tiene de su entorno, de elaborar los objetivos estratégicos y de diagnosticar el nivel de conocimientos, habilidades y comportamiento de sus recursos humanos, atenderlos y buscar mejorarlos será la tarea más importante.

## **Conclusiones Generales**

- 1.** El análisis de la bibliografía y el diagnóstico realizado nos permitieron apropiarnos de los conocimientos necesarios para poder elegir y fundamentar el procedimiento general con su procedimiento específico para el desarrollo de la Estrategia de Capacitación.
- 2.** La fundamentación del procedimiento adecuado a las condiciones de la empresa y su entorno permitió diseñar la estrategia de capacitación para el Campismo Popular.
- 3.** El procedimiento diseñado permitió la aplicación de la estrategia de capacitación.
- 4.** Como resultado de la implementación de la Estrategia de Capacitación se elevó la calidad de los servicios que se prestan en la empresa en todos los Procesos atendidos, el Proceso que más avanzó fue el de la Recreación que de un 28 % que lo consideraba excelente en el 2005, aumentó a un 44 por ciento, y solo el 2.6 y el 0.9 lo consideraron regular o malo respectivamente.
- 5.** Se demuestra con este trabajo que la hipótesis es válida y que guarda relación con el problema científico elegido al demostrar que al contar con una

estrategia de capacitación en el Campismo Popular Arenas Negras se eleva la calidad de los servicios de la empresa.

### **Recomendaciones**

1. Aprobar el presente trabajo en el Consejo de Dirección del Grupo Empresarial Campismo Popular.
2. Continuar mejorando esta investigación con énfasis en su extensión a otras empresas del Grupo Empresarial Campismo Popular.
3. Divulgar los resultados de esta investigación mediante publicaciones de artículos y presentaciones en eventos científicos.

## Bibliografía

1. (Gordon. 1996) El Comportamiento Organizacional. Revista de Psicología, Sociología, antropología, economía y ciencias políticas.
2. Ansoff, Igor. (1988). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Editorial Person Education.
3. Bertoni, A. Poggi M., Teobaldo M., "Evaluación: nuevos significados para una práctica compleja". Colombia, 1984
- 4.
5. Carlos Sánchez-Runde – "La medición de las Prácticas de Recursos Humanos" – Revista Capital Humano – Junio 2000
6. Cellich Claude: "Institutos de Capacitación en Comercio Exterior: Creciente evolución en los países en desarrollo", "Forum de Comercio Internacional ", julio-septiembre 1988.
7. Cellich Claude: "Institutos de Capacitación en Comercio Exterior: Creciente evolución en los países en desarrollo", "Forum de Comercio Internacional ", julio-septiembre 1988.
8. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
9. Cotton, Alonso, C.M. y Gallego (1989) "El aprendizaje adulto y a distancia" en Aplicaciones Tecnológicas. Aplicaciones Tecnológicas a la Educación a Distancia Proyecto PATED de las Comunidades Europeas. Madrid
10. Detnie, Jean Pierre (Strategar): Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa", Ed. BIBK;LIO Empresa, Barcelona, 1995.

11. Detnie, Jean Pierre (Strategar): Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa", Ed. BIBK;LIO Empresa, Barcelona, 1995.
12. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
13. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1996.Educación Pública.
14. ESADE. (1999). Como elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
15. Escandón Vilchis, Angel Antonio (2005) La capacitación como Herramienta del desarrollo. <http://www.degerencia.com/aescandon> consultado el 27 de febrero de 2007
- 16. Euroqualification, gestión en la restauración, 1995**
17. Evaluación del impacto de la capacitación empresarial", "El Mercado de Valores", No. 3, 1995.
18. Evaluación del impacto de la capacitación empresarial", "El Mercado de Valores", No. 3, 1995.
19. Fariñas Valdivia, Miladys. 2006
20. González, Hugo (2006) Guía para implementación de gestión de RRHH. [en línea] Disponible en.<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/calidad-gestion-recursos-humanos.htm>
21. Héctor Gordillo Vielma. Universidad de Chile. Evaluación de competencias Laborales. hgordillo@inacap.cl <hgordillo@inacap.cl. 2002.
22. Ibarra, Hernández, Vivian. Medición de Impacto de la Capacitación impartida en el IPEL, a los Técnicos Territoriales de Organización del Trabajo y los Salarios del Sistema de Trabajo, en la Provincia de Sancti Spíritus. Tesis de Maestría. Marzo 2005.
23. Ibarra, Hernández, Vivian. Ob. Cit., pág. 10
24. Instrucción 3. Normas y Procedimientos para la Confección del Plan de Capacitación y Desarrollo de las Organizaciones Empresariales. 2006.
25. Jonson, G; Scholes, K. (1996). Dirección Estratégica. Madrid: PrenticeHall.
26. K. Omachonu Vincent \_"PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL" Segunda Edición, México 1995, Ed. Diana
27. Koontz, H, Weihrich, 1989. - Elementos de Administración
28. Koontz, H, O'Donnell, 1991. - Elementos de Administración.
29. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
30. Koontz, H., O' Donnell, C., "Administración". Quinta Edición, Fotocopiado.1987

31. Levitt.T. La miopía en el marketing. ESADE.Programa DEADE 2002/2003.
32. López de Sebastian G. Agüero, José (1977) en su libro Destrucción de recursos naturales y ordenación territorial. Madrid, España. 1977. 77 p.
33. LORENZO DELGADO, Manuel (2003). "Nuevos modelos de escolarización", Temáticos Escuela Española, nº8
34. Lozano, J.M.(1999). Ética y Empresa. Madrid: Editorial Trotta. Madrid: Editorial Rueda.
35. Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Campismo Popular. 2005.
36. Martín, Gonzáles, Marianela. La Recreación Alma de I Campismo. Entrevista a Julio Martínez Ramírez Primer Secretario de la Unión de Jóvenes Comunistas en el Periódico Juventud Rebelde. 2007.
37. Menguzzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
38. Menguzzato, M.; Renau J.J., "La dirección estratégica de la empresa". Barcelona, Editorial Ariel. Económica, 1991.
39. Mintzberg, H, 1984.- Diseño de organizaciones eficientes.
40. Mintzberg, H.; Quinn, J. (1993). El proceso estratégico. 2da Edición. Editorial Prentice Hall.
41. Mintzberg, H, 1995. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. modelo organizativo? Universidad de La Laguna.
42. **Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.**
43. Morrisey, George. L. Planeación a largo plazo: Creando su propia estrategia. Prentice Hall.
44. Morrisey, George. L. Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de Planeación. Prentice Hall.
45. MORTIMORE (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México: Secretaría de
46. Msc. García Colina F. y Msc. Maria de los Ángeles Morell Alfonso (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial.
47. OCDE (2001) Schooling for tomorrow: Trends and scenarios. Paris: CERI-OECD

48. Oliveros Rives, F et al. (1983). Tratado de Explotación de Ferrocarriles (I). Planificación.
49. Ordóñez, José. L. (2002). El futuro del ferrocarril tras 10 años de AVE. España. e-mail:
50. PCC V Congreso. (1995). Resolución Económica. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
51. Philip C. Thomson. **“Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen.”** Editorial Norma.
52. Planellas, M. (2000). Aproximación al ámbito de la Política de Empresa. ESADE. Apuntes de la asignatura Política de Empresa, pag 1-25.
53. Porter, Michael.[1995], Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998,
54. Porter, MichelE. (1980) - [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/m](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/m)
55. Procedimiento para Realizar el Diagnóstico de los Recursos Humanos en el Turismo. 2003. p.1.
56. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
57. Resolución 29. Reglamento para la Panificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Entidades Laborales. 2006.
58. Resolución 60 .Política de de formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las entidades del Ministerio del Turismo. 2006.
59. Resolución 8. Reglamento General sobre Relaciones Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.2005.
60. Resolución económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 1997.
61. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
62. Rodríguez, Francisco: "Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes". Ed. Pueblo y Educación, 1990.
63. Rodríguez, Francisco: "Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes". Ed. Pueblo y Educación, 1990.
64. Santana Bonilla, Pablo Joel. ( 1997) ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo
65. SANTOS, Eduardo (1996). "[Proyecto ACOT. Apple classrooms of tomorrow](#)". Revista Comunicación y Pedagogía, 141, pag. 26-29"
66. Steiner, Cía, 1993. Editorial Continental S.A. DE C. V., México.



67. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. /George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
68. Stoner, H, 1987. - Administración. . En su: Planeación Estratégica.
69. Stoner, H, 1995. – Administración. . En su: Planeación Estratégica.
70. Stoner, J. (1989) Administración. 5ta Edición. Editorial MES.
71. Strategor. (1995). Política general de empresa. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Masson, SA.
72. Subirats, Joan “Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación”, en Gestión y Política Pública, Vol. 4 Nro. 1, primer semestre 1995.
73. [suscribe@ecoportal.net](mailto:suscribe@ecoportal.net)
74. Universidad de Camaguey. Cuba. Valiente P. y M. A. Álvarez. Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. [en línea]. (2004). Disponible en: <http://www.monografias.com/> [Consultado: 12 de enero 2007].
75. UPC (2002). Sistemas de calidad en la UPC <http://www.upc.es/qualitat/>
76. Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación. <http://www.monografias.com/trabajos32/impacto-capacitacion>
77. Valoraciones del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consultado: 12 de enero 2007].
78. Vigorena, Pérez, [Fernando](#). ¿Recursos Humanos o humanos con recursos? Una mirada moderna de la capacitación en América Latina. [en línea]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/> [Consultado: 12 de enero 2007].
79. Vigorena, Pérez, [Fernando](#). ¿Recursos Humanos o humanos con recursos? Una mirada moderna de la capacitación en América Latina. [en línea]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/> [Consultado: 12 de enero 2007].
80. Vigorena, Pérez, [Fernando](#). Ob. Cit., pág. 12
81. Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.

