

Especialidad: Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Titulo: "Diseño de un procedimiento documentado para el proceso de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez."

Autora: Arlenis Bicet Drigs.

Tutores : Dra.C Orquidea Urquiola Sánchez.

Ing.Daylí Covas Varela.

Curso: 2011-2012



Declaratoria del autor:

Hago constara que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación de estudio de la carrera de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada por institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y además no podrá ser presentada en eventos ni publicaciones sin la autorización de la UCF.

Arlenís Bicet Drigs.
Autora

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referidos a la temática señalada.

Nombre y Apellidos
ICT

Nombre y Apellidos
Computación

Dra.C Orquídea Urquiola Sánchez
Tutora

Ing. DaylÍ Covas Varela
Tutora

Aval:



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Investigación: *"Diseño de un procedimiento documentado para el proceso de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez"*

La Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" y particularmente el departamento de Recursos Humanos se encuentra interesado en conformar un manual de GCH, requisito que se debe cumplir para implementar el SGICH. Este manual debe estar formado entre otros aspectos por procedimientos documentados de todos los procesos de Capital Humano que cumplan con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

Para cumplir con tal objetivo en uno de los procesos que se trabaja para lograrlo es en el Proceso de Capacitación y Categorización del Profesor Universitario por ser uno de los principales pilares claves en la formación de competencias para lograr un desempeño laboral superior y una educación con calidad. Dentro de este proceso se trabaja en los procesos de Cambio y Ratificación de Categorías Docentes.

El diseño y aplicación de este procedimiento documentado y normativo ha aportado ha la Universidad de Cienfuegos los siguientes resultados:

- Diagnóstico integral de la GCH en el proceso de Capacitación y Categorización del profesor universitario.
- Identificación y mapeo del proceso de Capacitación y Categorización del profesor universitario y de los subprocesos que lo componen (Cambio de Categoría y Ratificación).

- Herramienta normativa práctica de gestión y documentación del proceso en cuestión para el logro de un desempeño superior de los recursos humanos en la Universidad de Cienfuegos.
- Establecimiento de un plan de mejora y control para el proceso objeto de estudio.
- Avances de de la Gestión del Capital Humano en la organización.

Impacto logrado con el diseño y aplicación del procedimiento

Se logra un impacto organizativo al contar con un procedimiento que documente estructure y organice el proceso a partir de cumplir con las premisas y requisitos planteados en la Norma Cubana 3000, 3001, 3002:2007.

Impacto en la calidad del proceso: Al elaborar una metodología que refleje el proceder teórico práctico de los procesos que se estudian, se evidencia la organización el control y la mejora indiscutible de dichos procesos.

Impacto económico: Con la investigación realizada sobre el diseño de una herramienta práctica, normativa y de documentación del proceso de Capacitación y Categorización, la organización es Capaz de ahorrarse \$ 2371.4 que representa el salario de 960 horas en que se realiza dicho estudio por una persona contratada para realizar dicha tarea.

Impacto motivacional: Existencia un equilibrio entre el desempeño y los resultados del trabajo ya que al capacitar al personal y con el desarrollo de un buen liderazgo se identifican las brechas de conocimientos que son traducidas en la motivación de las personas al ver que es válido su esfuerzo y se corresponde con el buen desarrollo del proceso.

Lo anterior se considera un importante avance para la conformación del manual de procedimientos a implementar y el logro de la implantación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, Además es un punto de partida para analizar otras premisas y requisitos establecidos en la Norma Cubana 3000, labor que a la que en estos momentos se da seguimiento.

DraC. Orquídea Urquiola Sánchez

Directora de Recursos Humanos

Universidad de Cienfuegos

DrC. Juan B. Cogollos Martínez

Rector de la Universidad de Cienfuegos

Pensamiento:

*Si usted cree que la capacitación es cara,
pruebe la ignorancia”*

Asociación Mexicana de Capacitación (AMECAP)

Dedicatoria:

A mi familia para que esté orgullosa de mí.

A mi familia de corazón: Nidia, Puñito, Belkis y Muñeca.

A los profesores que me brindaron el conocimiento necesario para llegar a realizar dicha empresa.

A mis compañeros de curso y en especial: Yanerys y Yaquelín por su amistad.

A todos: "Muchas Gracias".

Agradecimientos:

A Dios por darme la fuerza cada día para seguir adelante frente a los obstáculos.

A mis padres: Amparo y Adonis, que gracias a su amor incondicional han permitido darme de lo necesario para cumplir mis metas y mis sueños.

A mi abuelita querida: Daisy, por confiar en mí.

A mis tutoras: Orquídea y Daily por darme una oportunidad y por los conocimientos que recibí de ellas.

Y en general a todo el que puso una gota de su tiempo y esfuerzo para ayudarme.



Resumen

La presente investigación titulada: "Diseño de un procedimiento para el proceso de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez" que también se determina como objetivo, responde a la necesidad de elaborar procedimientos documentados y normativos de Capacitación y Categorización en la entidad objeto de estudio, que cumpla con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 para facilitar la implementación del Modelo de Gestión Integral del Capital Humano (MGICH).

Para el cumplimiento del objetivo antes mencionado, la investigación se apoya en la Tecnología de Diagnostico recomendada por el (MGICH), además de otras técnicas como recopilación de información, entrevistas, revisión de documentos, método Delphi, procesamientos de datos y observación directa, también fueron empleados los diagramas: SIPOC y flujos de procesos, fichas de procesos, diagrama causa-efecto y paquetes de programas como Excel, Visio y SSPS.15.0.

Como resultados mas importante se logra diseñar el procedimiento documentado que cumple con los requisitos de la NC3001:2007, paso primordial para implementar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.



Summary

This research entitled: "Designing a process for the categorization process and Training at the University of Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez" also determines target responds to the need for documented procedures and training policy in the state and Categorization object of study that meets the requirements of NC 3001:2007 to facilitate the implementation of the Comprehensive Model of Human Capital Management (MGICH).

To fulfill the above objective, the research is based on diagnostic technology recommended by the (MGICH) as well as other techniques such as data collection, interviews, document review, Delphi method, data processing and direct observation, also diagrams were used: SIPOC and process flows, process sheets, cause and effect diagram and software packages such as Excel, Visio and SSPS.15.0.

As most important results achieved designing the documented procedure that meets the requirements of the NC3001: 2007, essential step to implement the Integrated Management System Human Capital.



Índice:

Introducción	13
Capítulo I: Marco teórico referencial.	19
1.1 Generalidades sobre La Gestión de Recursos Humanos.....	19
1.2 Gestión por Competencias.....	22
1.2.1 Definiciones y tipos de competencia.....	24
1.2.2 Enfoques y Métodos utilizados para La Gestión por Competencias.....	27
1.3 Modelo Cubano de Gestión del Capital Humano.	30
1.4 Subsistema de Capacitación.	34
1.4.1 La Evaluación del Desempeño como soporte para la Capacitación.....	37
1.4.2. Capacitación de los docentes universitarios.....	38
1.4.3 Capacitación el docente universitario en Cuba.	41
1.5 Análisis de los procedimientos precedentes de la investigación.	42
Capítulo II: Situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".	46
2.1 Caracterización de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.....	46
2.2 Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano en La UCF.....	52
2.2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso Capacitación y Categorización...53	
2.2.2 Estado actual de los subproceso de Cambio de Categorías y Ratificación del personal docente.	55
2.3 Sistema de herramientas utilizadas en la investigación.	62
Capítulo III: Diseño del procedimiento documentado del proceso de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". .	76
3.1 Diseño del procedimiento documentado de Capacitación y Categorización y sus subprocesos: Cambio de Categoría y Ratificación.	76
3.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación del procedimiento.....	107
3.3 Propuesta de plan de mejora y un plan de control para el procedimiento diseñado.	107
Conclusiones generales	111
Recomendaciones	112
Bibliografía	114
Anexos	120

Introducción:



Introducción

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos. Precisamente esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir y mantener las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

Adicionalmente, muchas empresas alrededor del mundo, para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laborales.

En Cuba como resultado de exhaustivas investigaciones, se formuló el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) desarrollado por (Morales Cartaya, 2006) el cual responde a la necesidad de poseer referencias teóricas concernientes con las realidades, necesidades y proyecciones del país y sirve de guía o patrón para que cada organización diseñe e implemente su propio (SGICH), de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades. Las competencias laborales, centro de este modelo, junto a la idoneidad demostrada, son factores de integración interna y externa, el conjunto de 8 módulos que completan el sistema con la estrategia empresarial.

Un importante papel dentro del SGRH lo desempeña el subsistema de Capacitación y Desarrollo; pues influye en el resto de los subsistemas, al preparar a los hombres para lograr el cumplimiento de sus tareas actuales y futuras, contribuyendo a su desarrollo y a su mejor integración en la organización.

La enseñanza universitaria requiere cada vez más que los profesores dominen un conjunto de conocimientos y habilidades que les permitan contribuir significativamente a la formación de profesionales que garanticen la satisfacción del encargo social en las ramas donde se desempeñan.



Resulta necesaria la capacitación de los profesores universitarios, encaminada al logro de un mayor conocimiento de las Ciencias de La Educación para enfrentar la docencia en las Universidades y lograr un desempeño superior. Estos objetivos sólo se puede lograr si se introducen vías, métodos y medios que propicien una efectiva superación y calificación técnica y profesional del personal docente.

Situación problemática

La gestión del capital humano en la empresa cubana necesita transitar de un enfoque funcional a un modelo de integración que permita un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad. Las nuevas normativas recientemente establecidas en el país enfatizan en diseñar y establecer metodologías, procedimientos y manuales de buenas prácticas que contribuyan a gestionar y mejorar los procesos de capital humano en las organizaciones.

En la actualidad existe en el país un número importante de empresas que no trabajan con una adecuada orientación estratégica desde la actividad del personal, siendo esta una de las premisas del SGICH que demanda asumir un enfoque sistémico, con una gestión de proceso hacia una mejora continua (Morales Cartaya, 2006) según un estudio realizado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en el 2005 en 2178 empresas del país, se detectan las siguientes deficiencias.

- Se le concede poca importancia a la Organización del trabajo y a la Capacitación como medida para el incremento la productividad.
- Se concibe la Gestión del Capital Humano solo como la actividad productiva empresarial.
- La mayoría de los trabajadores plantean que las condiciones de las áreas comunes y de los puestos no son adecuadas.
- Solo el 63,2% de las empresas planifican las necesidades de los trabajadores por especialidades y ocupaciones.
- El 50% de los dirigentes entrevistados manifiestan que existen problemas con esta actividad.

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” y particularmente el Departamento de Recursos Humanos se encuentra interesado en conformar un manual de GICH, requisito que se debe cumplir para implementar el SGICH. Este manual debe estar formado entre otros aspectos por procedimientos documentados de todos los procesos de Capital Humano que cumplan con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

Para cumplir la misión encomendada La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez con una visión estratégica, requiere del perfeccionamiento continuo de los

diferentes procesos y en particular el de la Gestión de Recursos Humanos, de forma tal que se garantice la coherencia interna como sistema, a través de estrategias, políticas, procedimiento, técnicas y acciones que se proyecten y se realicen en la Universidad así como su integración externa.

La Universidad de Cienfuegos persigue tales objetivos y uno de los procesos en los que se trabaja para lograrlo es en el Proceso de Capacitación y Categorización del Profesor Universitario por ser uno de los principales pilares claves en la formación de competencias para lograr un desempeño laboral superior y una educación con calidad. Dentro de este proceso se trabaja en los procesos de Cambio y Ratificación de Categorías Docentes.

Dada la compleja naturaleza del proceso analizado y unido a diseñar y establecer metodologías que permitan la gestión y mejora de los procesos de GCH en la organización y que unido a ello permitiera el cumplimiento de las Normas Cubanas 3000:2007 y la certificación del Sistema, se hizo necesario elaborar y desarrollar un procedimiento que documente el mismo de lo que se deriva el siguiente problema de investigación.

Problema de investigación

¿Cómo elaborar una documentación normativa del proceso de Capacitación y Categorización de los profesores universitarios que cumpla con los requisitos de la NC 3001:2007?

Hipótesis: El diseño de un procedimiento documentado del proceso de Capacitación y Categorización de los profesores universitarios permite cumplir con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Tabla1: Conceptualización y Operacionalización de las variables de la hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

Variables	V.I: Procedimiento documentado del proceso de Capacitación y Categorización.	V.D: Cumplimiento de los requisitos establecidos por la NC 3001:2007.
-----------	--	---

Conceptualización	Forma específica de llevar a cabo una actividad y describe qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y como se deja evidencia de haber realizado dicha actividad.	Requisitos que deben cumplirlas organizaciones para la certificación del SGICH, en cuanto a Capacitación y desarrollo. Nota: El conjunto de requisitos en cuanto a Capacitación y desarrollo se encuentra en el anexo (9)
--------------------------	--	---

Objetivo General

Diseñar un procedimiento documentado para el proceso de Capacitación y Categorización del profesor universitario en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en La NC 3001:2007.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la GRH en la Universidad con énfasis en el proceso de Capacitación y Categorización a partir de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por el MGICH.
2. Diseñar el procedimiento documentado basado en competencias del proceso de Capacitación y Categorización del profesor universitario que permita el cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007.

Tipo de investigación: Descriptiva: pues se describen las variables resultantes de la hipótesis así como evaluación de diferentes aspectos de las mismas.

Valor Práctico se expresa con la factibilidad de la aplicación de esta herramienta como un instrumento rápido de gestión y documentación del procedimiento propuesto basado en competencias laborales para el logro del desempeño superior de los recursos humanos en La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Valor Metodológico reside en la asunción de un conjunto de pasos a seguir organizados, estructurados y documentados, tomando como centro las competencias laborales, de la forma de realizar el proceso de cambio y ratificación de categorías de los profesores universitarios atendiendo a NC 3000-3002:2007.

Metodología empleada en la investigación

Métodos teóricos:



Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la profunda y exhaustiva búsqueda bibliográfica, concepciones generales sobre el tema e indagación de documentación especializada.

Métodos empíricos:

Encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información, métodos de expertos, análisis y síntesis, así como técnicas como el diagrama de flujo, ficha y mapeo de proceso, diagrama: causa- efecto entre otros.

Estructura de la investigación

Capítulo I: Se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación donde se lleva a cabo un análisis del papel que juega La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones; se explica el nuevo enfoque de La GCH basado en competencias laborales a partir de los requisitos para la implantación del SGICH; y se exponen los principios y prácticas de la capacitación en nuestro país y en el sector de la educación.

Capítulo II: En este capítulo se ofrece una caracterización de la organización objeto de estudio, se realiza el diagnóstico de la GCH y del proceso de Capacitación y Categorización y se explica brevemente las herramientas utilizadas en la investigación.

Capítulo III: En este capítulo se elabora el procedimiento documentado de capacitación y categorización del profesor universitario en la organización objeto de estudio de forma tal que cumpla con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

Se finaliza con las principales conclusiones derivadas del estudio, recomendaciones para nuevas investigaciones, la bibliografía consultada y los anexos que fundamentan el contenido.

Capítulo I:

Capítulo I: Marco teórico referencial.

El presente capítulo expone el marco teórico referencial que sustentará el estudio, por medio de diversas fuentes bibliográficas, se logra recopilar la información necesaria aportada por diferentes autores en los últimos tiempos acerca de la importancia que desempeña el Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos (SGIRH) con centro basados en las competencias y papel de la capacitación en los Recursos Humanos. En la **figura 1.1** se representa el hilo conductor que organiza de manera lógica los temas a abordar.

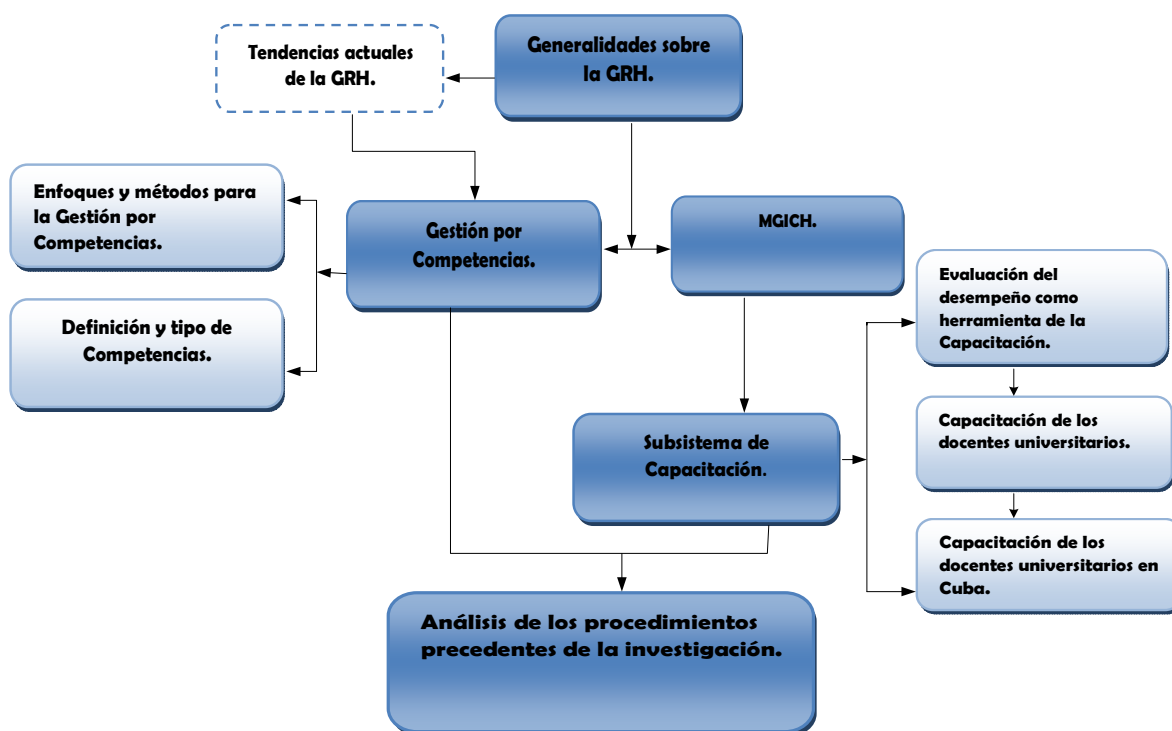


Figura1.1: Hilo Conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Generalidades sobre La Gestión de Recursos Humanos.

El término Gestión de Recursos Humanos (GRH) surgió en la década de los 80 del pasado siglo en los Estados Unidos. Fueron diversos factores los que contribuyeron a que las políticas de personal fueran más complejas y pasaran a integrarse en la estrategia empresarial, y posteriormente, dieran lugar a la aparición de la interpretación actual de los recursos humanos. Desde entonces, la (GRH) ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social y empresarial de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de (GRH) como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual.



En la actualidad existe claramente una marcada diferencia entre lo que se conoce como valor de mercado de una organización y valor contable, dada por el valor del capital intelectual que posee. Es el hombre el único portador del conocimiento, por tanto si se quiere ganar valor en la organización a través de él, se hace necesario conocer aquellas actividades que se desarrollan a las que se relaciona directamente. De esto se ocupa la misma, la que tiene como objetivo fundamental proveer a la entidad el personal necesario tanto en cantidad como en calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente (Covas Varela, 2009).

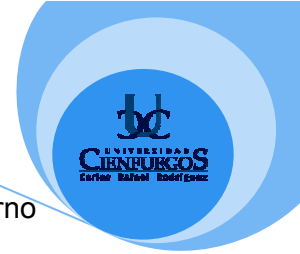
Los enfoques sintético, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la (GRH), estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a La Dirección Clásica o Administración de Personal (AP). (Suarez Vélez & Hernández Delgado, 2009).

Dar una definición precisa sobre GRH resulta difícil por la actualidad y diversidad de criterios en torno al tema. Sin embargo de la literatura consultada se han tomado algunas definiciones que resumen los principales aspectos que identifican esta disciplina.

- ✓ Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2000)
- ✓ Incluye actividades de planificación de los RH, análisis del trabajo, recompensa, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y garantiza las relaciones entre los empleados y la organización" (McCourt & Derek, 2003).
- ✓ Consiste en el proceso de planear, reclutar, seleccionar, motivar, desarrollar, controlar, estimular y evaluar el desempeño del potencial humano de la organización con vista al logro de sus objetivos. (Capó, 2006).
- ✓ Es una función integral y proactiva de la empresa (en constante interacción con el entorno) y enriquece la polivalencia y la participación de los empleados. (Piedra Nogueira, 2009).
- ✓ La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas (*Caballano Alcántara, 2010*).

Del análisis de cada una de estas definiciones puede concluirse que la (GRH):

- Constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar.



- Entre sus actividades existe alto grado de sinergia con respecto al entorno social y lo económico.
- Tiene como fin el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Esta orientada hacia una visión renovada, dinámica, competitiva

Con todas estas consideraciones, se enfatiza que las competencias y funciones del Departamento de Recursos Humanos han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora Improvem (Ballivian & Gonzales , 2006).

No obstante aunque existe varios y actuales criterios que van enriqueciendo el concepto de (GRH), las organizaciones se ven inclinadas hacia nuevas tendencias que originan cambios en la forma de planificar los recursos humanos .

Tendencias actuales de La Gestión de Recursos Humanos.

(Cuestas, 2005) resume como los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI, inmersos en el fenómeno de la globalización, los siguientes:

- Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual gestión de los recursos humanos.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de gestión de recursos humanos y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La gestión de recursos humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la gestión de recursos humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.
- La contribución a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.



- La gestión por procesos de los recursos humanos.

Hasta este punto se explica brevemente algunas consideraciones sobre la GRH y en qué se basa la misma. No obstante para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico actual y desarrollarse de manera exitosa existe una vertiente de desarrollo de el enfoque basado en competencias, a partir de su aplicación y considerando la importancia que representa para las entidades hoy en día se hace necesario abordar sobre esta tendencia.

1.2 Gestión por Competencias.

Como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico, el nuevo siglo se caracteriza por diversos canjes que incluyen transformaciones en las esferas sociales. En esto cobra relevancia la gestión basada en competencias, para satisfacer la necesidad de educación permanente para mejorar la calidad y pertinencia de la formación de las personas que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. Para el avance sostenible de las organizaciones laborales la exigencia esencial está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos retos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas. (Romero Quevedo & Castañeda Remedios, 2009)

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la GRH basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Gestión por competencias según La NC 3000 "Es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización del mejor capital humano de la empresa, asignándolo según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes" (Morales Cartaya, 2006).

Por lo tanto La gestión basada en competencias laborales es un modelo integral para la GRH, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.



Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas (Mertens, 2000).

Las organizaciones que gestionen correctamente sus RRHH se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. (García Cruz, 2011)

En la literatura clásica de Administración de RRHH, autores como (Spencer & Spencer, 1993) identificaron, entre otros, los siguientes beneficios derivados de una gestión basada en competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la flexibilidad para el cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

El punto de partida de la gestión por competencias lo constituye la identificación y construcción de estas, definidas según (CINTERFOR/OIT, 2001) este proceso al que hace referencia las NC-SGICH está conformado por otros subsistemas los cuales se listan y se describe levemente a continuación:

1. Identificación y construcción de las competencias: Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
2. Normalización de competencias: La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la



seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

3. Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.
4. Certificación de competencias: En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el Comité de Competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos: durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones.

De lo anterior se desprende que será necesario establecer adecuadamente las competencias de cada puesto de trabajo para el control y confiabilidad en dicho proceso y dejar certificadas de manera formal las mismas.

1.2.1 Definiciones y tipos de competencia

Si Bien es cierto que el origen del término "Competencia" tiene cierta controversia (Hoffman, 1999; Wood & Payne, 1998), la gran mayoría de los autores atribuye a David (McClelland, 1973) Profesor de La Universidad de Harvard, la formulación inicial del término "Competence" en el campo de la psicología. El conjunto de definiciones sobre competencias pone de manifiesto que su concepto tiene un atractivo singular, en palabras de (Le Boterf, 1996) "la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo". En estos momentos más que un concepto operativo es un concepto en vía de fabricación. Aunque a continuación se analiza algunas definiciones, existen múltiples consideraciones sobre las competencias que han ido enriqueciendo la literatura con gran consenso respecto a que este término lleva a replantearse la forma de mejorar la manera de gestionar los Recursos Humanos (**ver anexo1**).

- ✓ Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982.)
- ✓ Según La Organización internacional del trabajo (OIT,1993) es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
- ✓ Por su parte La NC 3000:2007 define como el conjunto sinérgicos de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociados a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Al analizar los preceptos definidos por estos autores se evidencia lo polisémico de este concepto y a manera de conclusión se pudo ilustrar la siguiente figura que en cierto grado resume los criterios coincidentes de los mismos.

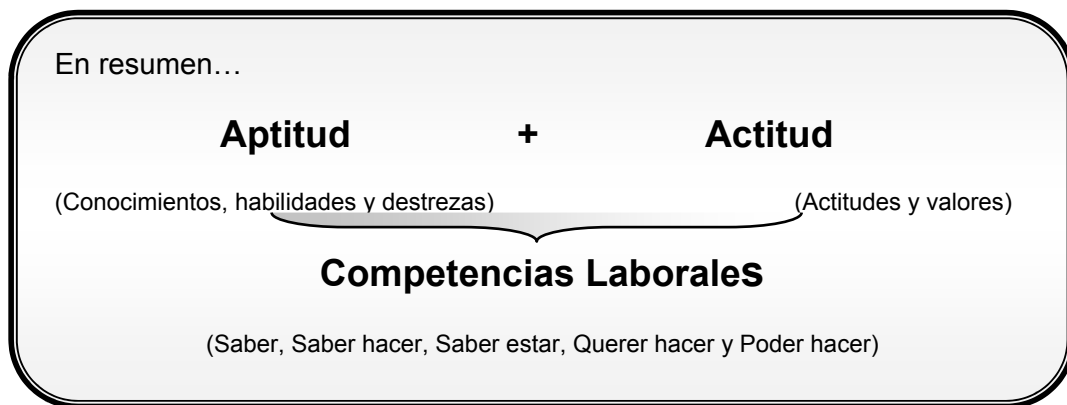
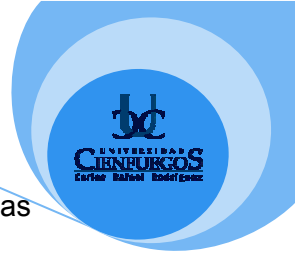


Figura1.2: Resumen de la conceptualización de competencias laborales.
Fuente: (Suarez Vélez & Hernández Delgado, 2009).

Debido a la diversidad de enfoques y concepciones y orientado a clarificar la compleja y controvertida clasificación de las competencias se indicará que las competencias se clasifican por su naturaleza y por su aplicabilidad en las organizaciones. A continuación un resumen de las principales clasificaciones de competencias por algunos autores.



A criterio de **(Leonard Mertens, 1997)**, perteneciente al pensamiento funcionalista las competencias se clasifican en:

Competencias genéricas: "Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras".

Competencias específicas: "Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras".

Competencias básicas: "Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras".

(Pablo Cardona & Chinchilla, 1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera, a saber:

Competencias técnicas o de puesto: "Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta"

Competencias directivas o genéricas: "Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva"

(Bunk, 1994) quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

Competencia técnica: "Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello".

Competencia metodológica: "Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo".



Competencia social: "Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal".

Competencia participativa: "Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades".

A partir de criterios de otros autores se han elaborado otras tipologías de competencias:

Competencias básicas, aquellas que se adquieren durante la educación de nivel primario y secundario.

Competencias transversales/centrales, las que atraviesan y son parte de todas las otras competencias del profesional.

Competencias genéricas, aquellas que son comunes a los profesionales de un campo del conocimiento.

Competencias específicas, que son aquellas particulares de una profesión (Mertens, 1997).

1.2.2 Enfoques y Métodos utilizados para La Gestión por Competencias.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas. Así se destacan tres modelos fundamentales. (Suárez Vélez & Hernández Delgado, 2009).

- Modelo constructivista
- Modelo ocupacional
- Modelo funcional

Estos aportan métodos de identificación de competencias para la generación de perfiles a través de metodología de análisis. A continuación se describen de forma sintetizada los principios metodológicos para el trabajo con las competencias laborales que sustentan cada uno de los modelos anteriores.

Modelo constructivista

El enfoque constructivista considera la competencia como unidad y punto de convergencia, además de exigir un esfuerzo sistemático de integración. La competencia en este caso se construye no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Esta metodología procura la participación activa de los trabajadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, retomando su experiencia concreta y concibiendo la formación como continua y permanente.



En este enfoque se destaca ETED (empleo típico estudiado en su dinámica), como metodología de análisis de competencias. Tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado, por lo que se centra en la naturaleza del trabajo para revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación apuntando al reconocimiento profesional. Este reconocimiento, más allá de un diploma importante de estudios o un alto salario, constituye una premisa central de los principios metodológicos del ETED (variabilidad y tecnicidad). Los pasos para aplicar el ETED son:

1. Identificación de los actores
2. Entrevistas
3. Estructuración de la información
4. Escritura y formalización de cada noción
5. Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

Modelo ocupacional

Su objeto de análisis es el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación. Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio, o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?

El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Las principales metodologías de análisis utilizadas en este enfoque son:

I. DACUM (de sus siglas en inglés, desarrollo de un currículum)

Es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso. Este proceso de análisis implica reunir a un pequeño grupo especializado en un campo o área ocupacional para identificar las habilidades o competencias necesarias para desempeñarse en un campo.



II. SCID (de sus siglas en inglés, desarrollo sistemático e institucional de un currículum)

El método SCID es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, llevando a cabo un análisis detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño, o sea, el cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lo lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

III. AMOD (de sus siglas en inglés, un modelo)

El método AMOD es un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. Su principal innovación es la mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación, además, aporta mayores bases para la evaluación.

Modelo funcional

Es un método comparativo que analiza las relaciones existentes entre las empresas, así como los resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, con el propósito principal de identificar las unidades de competencias y sus respectivos elementos, para luego definir sus contenidos. Su objeto de análisis es la función productiva con énfasis en la certificación de competencias.

Esta variedad de métodos resultan imprescindibles para la identificación y evaluación de competencias. En fin puede entenderse como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido y consecuentemente su certificación. En otras palabras, la identificación y evaluación de competencias permite contrastar el desempeño observado y las evidencias recogidas contra las realizaciones profesionales, los criterios de desempeño y las evidencias necesarias para acreditar la competencia.

Al destacar la importancia que entraña para las organizaciones el enfoque basado en competencias es de gran importancia enfatizar en el Modelo de Gestión Integral del Capital Humano donde las competencias juegan el papel central para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones unido a esto es un modelo de interés especialmente para las entidades cubanas.

1.3 Modelo Cubano de Gestión del Capital Humano.

El MGICH es el resultado de una investigación científica realizada por el MTSS al 87% de las empresas cubanas en el año 2005 que evidencia la carencia de la integración de los procesos internos de la GRH y de esta, a su vez, con la estrategia empresarial de la empresa cubana, en correspondencia con las necesidades y realidades del país y que constituye un freno a la productividad del trabajo. (González Álvarez & Torres Estévez, 2010).

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2006).

El modelo del sistema de gestión integrada del capital humano propuesto en la Norma Cubana está basado en las competencias laborales y esta compuesto por 9 módulos que conforman el sistema. El modelo de referencia se presenta en la **figura 1.2**, donde también se muestra de manera grafica los elementos que componen el sistema visualizando el papel central que le corresponde a la competencia laboral y la necesaria interacción entre un conjunto de actividades para garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

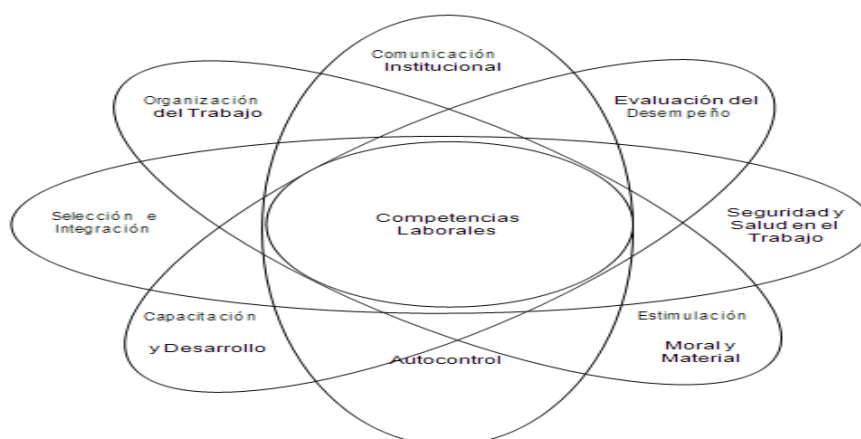


Figura1.2: Modelo del SGICH propuesto por las NC 3000.
Fuente: NC 3000:2007.



La concepción teórica de estos módulos según lo que plantea la propia norma cubana se describe a continuación:

- **Evaluación del Desempeño (ED):** es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.
- **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- **Selección e Integración:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, analizando las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cual tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto.
- **Autocontrol:** Es la actividad sistemática de control que se realiza por propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia a partir de evaluar en la práctica la eficiencia de los procesos de la GRH.
- **Comunicación Institucional:** Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.
- **Estimulación Moral y Material:** Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.
- **Organización del Trabajo:** Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante



la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

- **Capacitación y desarrollo:** A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Este modelo está basado en el enfoque de procesos y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas, es un ciclo que se inicia con la conceptualización, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubana como se describe a continuación:

Conceptualización: está dirigida a comprender por todos y cada uno de los trabajadores de la empresa los lineamientos y principios del SGICH referidos en la NC 3000:2007, así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.

Tecnología de diagnóstico: se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Entre los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico se encuentran:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse.
- Identifica el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial
- Muestra los procesos de la gestión de recursos humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica.



- El soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica.
- Determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Premisas:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

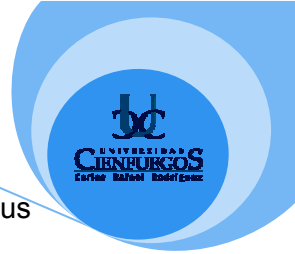
Para que la aplicación de la tecnología de diagnóstico de como resultado una empresa con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH debe de cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente. A este sistema se le adjuntan tres normas las cuales se listan como siguen:

- ✓ NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.
- ✓ NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.
- ✓ NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ella es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Sintetizando las consideraciones sobre el MGICH se puede decir que:

- Es un enfoque de sistema y de gestión por proceso de La GRH.
- Contribuye a la Uniformidad en la terminología utilizada en La GRH.



- Es una referencia necesaria para que cada organización, a partir de sus particularidades, pueda diseñar e implementar SGIRH propio.
- Ayuda a la mejora, de forma continua, en el trabajo del SGIRH.

Como se menciona anteriormente uno de los módulos que conforman el MGICH es el de capacitación y desarrollo que precisamente es el proceso que se encarga en " términos de las competencias " identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación por lo que al considerarse objetivo de la investigación se le ha dedicado el siguiente epígrafe.

1.4 Subsistema de Capacitación.

La capacitación y el desarrollo de las personas es central en la gestión humana, esta constituye el fin y no el medio. Solo así se podrá garantizar el desarrollo económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano. Insiste en ello, desde hace varios años, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de su anual "Informe sobre desarrollo humano" (ONU, 2004).

Constituye además una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

(<http://monografias.com/trabajos16/capacitación-prersonal/capacitación- personal.shtml>).

No pocos conceptos o definiciones de formación se han visto y analizado. Pero dada las consideraciones de el estudio, se define el siguiente: "Conjunto de acciones de preparación continuas y planificadas concebidas como una inversión que se desarrolla en las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y las calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de cargo asegurar su desempeño exitoso, y alcanzar los máximos resultados productivos y de servicio." Según la NC 3000:2007.

Del análisis de este concepto se pudo sintetizar que la capacitación es un proceso, integral, sistemático y continuo que contiene acciones de preparación y superación para la formación y desarrollo del personal de cualquier entidad, en correspondencia con los objetivos que se ha trazados la misma.



A criterio de (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009) el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones consiste en mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado. Este es un desafío permanente de las empresas con relación a la gestión de su personal, desafío que puede tener su origen en diferentes situaciones, todas ellas propias de la dinámica natural de cualquier organización, como:

El **ingreso de nuevos trabajadores**, para llenar las vacantes que se producen como consecuencia del crecimiento de la planta, las salidas de personal y los movimientos internos de personal.

El **desajuste de las competencias de los trabajadores** en servicio con respecto a las exigencias de su puesto actual.

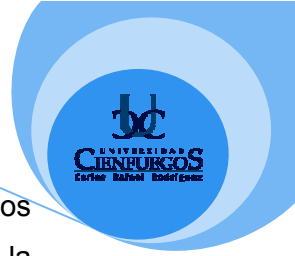
Los **movimientos internos de personal**, como los traslados y ascensos. En este caso, las necesidades de capacitación surgen porque las personas cambian de puesto.

Los **cambios tecnológicos y organizacionales** dentro de la empresa. En este caso, las necesidades surgen porque los puestos cambian de contenido.

Cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema, es porque se le vincula a lo esencial que es el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que la formación es una inversión y no un costo, y que asociados a esa medular concepción sí tiene varios atributos más y no pueden otorgársele otros, como refleja el **(anexo 2)**. En su modalidad continua (formación continua), es considerada aquí como sustento esencial de la gestión de competencias, en su necesario y constante proceso de cambio. (Díaz Martín, 2010).

Por otro lado a fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional se desarrollan las siguientes fases, que a continuación se describen:

FASE 1 Detectar necesidades de capacitación: Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:



1- Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

2- De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3- De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida y Análisis de cargos.

FASE 2 Diseño del programa de capacitación: La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?



Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

FASE 3: Implementar el programa de capacitación:

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros. Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Como se precisa en las fases para capacitación, uno de los medios principales para determinar necesidades de capacitación lo constituye la Evaluación del desempeño, siguiendo una idea lógica veamos aspectos generales y necesarios sobre esta temática para el desarrollo de la investigación.

1.4.1 La Evaluación del Desempeño como soporte para la Capacitación.

La evaluación del desempeño es una valiosa fuente de información indirecta para analizar necesidades de capacitación dentro de las organizaciones, sin perjuicio de su utilidad en otras áreas de La GRH. La evaluación del desempeño está fundamentalmente dirigida a calificar el comportamiento de los trabajadores, en términos de los aportes personales que realizan en su puesto de trabajo. El concepto de aporte personal es más amplio que el concepto de competencia, ya que incluye también comportamientos que



dependen o son condicionados por características de personalidad del trabajador, las que son menos modificables mediante la capacitación; por ejemplo: iniciativa, responsabilidad, adaptabilidad, asertividad, autoconfianza, creatividad, iniciativa, diligencia, empatía, estabilidad emocional, entre otros. (Martínez Espinoza & Martínez Anguita, 2009).

(Spencer & Spencer, 1993) definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño, además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. Los datos obtenidos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes a desarrollo de capacidades. A través de estos las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Facilita la retroalimentación y el coaching de la persona, identificando las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

A partir del anterior se desprende que las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

1.4.2. Capacitación de los docentes universitarios.

A criterio de (Sánchez Núñez, 2010): El profesor universitario, como agente esencial en la formación de los futuros profesionales, tiene en su incesante desarrollo profesional la incuestionable tarea de renovación y mejora de su capacidad docente. El origen de esta tarea surgirá de las inquietudes y necesidades tanto personales como del propio departamento. Todo ello propiciado por un apoyo institucional, mediante la aplicación de medidas y acciones sociales, económicas, formativas, evaluativas, etc., que motiven el interés por la práctica reflexiva de la actividad docente. Esto hace necesario que, para acceder a la profesión, todo docente universitario deba tener una formación inicial en



docencia que combine con la formación científica. Esta formación debe proporcionarle, entre otros aspectos:

- a) Una capacitación básica para su ejercicio profesional.
- b) Una actitud positiva hacia la mejora constante de sus funciones docentes.
- c) Unas bases para la reflexión sobre su actuación didáctica.
- d) Un ambiente que facilite su socialización profesional.

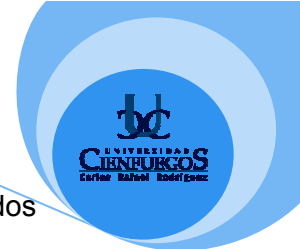
Son innumerables las propuestas e investigaciones que se desarrollan en aras de lograr formar un docente que responda a las demandas de la época; lo que obedece al importante rol que ejerce el profesional de la educación en la formación del nuevo ser humano que requiere el siglo XXI.

En La Conferencia Mundial sobre La Educación Superior en el siglo XXI, en relación con la mejora de la calidad de la enseñanza en los centros universitarios y la necesidad de la capacitación del personal docente se plantea:

“Un elemento esencial para las instituciones de enseñanza superior es una enérgica política de formación del personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes de la educación superior, que deberían ocuparse sobre todo, hoy en día, de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas y, no a ser, únicamente, pozos de ciencia. Deberían tomarse medidas adecuadas en materia de investigación, así como de actualización y mejora de sus competencias pedagógicas mediante programas adecuados de formación del personal, que estimulen la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje, y que aseguren condiciones profesionales y financieras apropiadas a los docentes a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza”

Una institución que valore el desarrollo profesional de sus profesores universitarios debe considerar la incidencia que estos programas formativos tienen en los nuevos docentes que se incorporan a su comunidad académica, teniendo siempre presente que los beneficios potenciales son altos y que los costes, como inversión en las competencias profesionales de los profesores, son relativamente bajos (Fink, 1992).

Por ello, el apoyo y reconocimiento de la institución universitaria a la formación de sus docentes es un factor esencial para la participación de estos en los procesos formativos de mejora de la enseñanza.



Por otra parte la formación del profesor universitario se encuentra con determinados obstáculos o problemas que dificultan su normal desarrollo. Algunos de estos problemas según (Sánchez Núñez, 2010) son los siguientes:

- La universidad se está mercantilizando, por lo que todos los cambios van dirigidos a aspectos de tipo administrativo o técnico, con escasa incidencia en el desarrollo profesional del docente.
- La escasa implicación institucional de la universidad en la formación pedagógica de sus profesionales, al no considerar esta formación como parte de sus prioridades.
- El sistema universitario favorece más la investigación que la docencia, de esta forma las actividades pedagógicas tienen escaso valor en la selección y promoción del docente.
- La todavía masificación, aunque cada vez menos, de las aulas universitarias que dificultan una práctica reflexiva y una atención más individualizada al alumno, junto con la precariedad de medios didácticos.
- La lealtad de los docentes a su profesión y no al ámbito donde la ejercen, lo que, (Ferrer & Ferreres, 1995) denominan "el problema de la discrecionalidad", olvidándose en ocasiones de sus clientes (los alumnos) y de la organización.
- La inexistente motivación del profesorado para su mejora docente.

Todos los obstáculos y problemas expuestos, que repercuten en el desarrollo normal de la formación del profesorado, los podríamos compendiar en **la falta de motivación del docente universitario** para su mejora profesional, falta de incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos.

(Dean, 1991) señala que los profesores pueden sentirse motivados por diversos factores: el desarrollo y aprendizaje de los alumnos; el entusiasmo por su disciplina; el reconocimiento, interés, elogio y aliento; la oportunidad de colaborar; la oportunidad de tener responsabilidad; el desafío sobre la destreza profesional; la inspiración de los colegas; las perspectivas profesionales y el clima laboral, estas consideradas por Dean como **incentivaciones intrínsecas**.

Junto a estas motivaciones están las "**incentivaciones extrínsecas**", que hacen referencia a los estímulos económicos y profesionales. Entre ellos podemos citar: un sistema de retribución económica adecuado en relación con la productividad, tanto en la labor docente como investigadora; el reconocimiento de la tarea docente en los sistemas de contratación y promoción del profesorado; la implantación de programas formativos institucionales que posibiliten el desarrollo profesional; la dotación de recursos



suficientes para el ejercicio de la profesión y el apoyo institucional a las iniciativas de los profesores.

Por todo lo analizado anteriormente, queda muy claro que a la hora de potenciar la mejora de la docencia universitaria hay que tener en cuenta las motivaciones intrínsecas y las extrínsecas del profesorado. La mayoría de los profesores se sienten incentivados cuando desempeñan eficazmente su tarea; por ello, es necesario que, entre estas motivaciones, esté el facilitarles planes de acciones formativas que contribuyan a su desarrollo profesional. En definitiva, es necesario la creación de un marco que regule la verdadera carrera docente universitaria, en donde la formación psicopedagógica del profesorado tenga una posición relevante, y en el que se propicie un cambio de actitudes del profesor universitario, que le conduzca a sentir la necesidad de una continua mejora de la actividad docente en su desarrollo profesional.

1.4.3 Capacitación el docente universitario en Cuba.

El criterio básico de la política educacional cubana consiste en hacerla corresponder con el sistema social y los ideales que el mismo expresa. La educación cumple una función social que consiste en crear, conservar, desarrollar y difundir la cultura, valores, transmitir de una generación a otra, conocimientos, capacidades, ideas, experiencias sociales y conductas.

La profesionalidad de los educadores cubanos crece cada día, caracterizándose por la calidad moral y los valores humanos de quienes desarrollan la labor educativa, así como del dominio de su misión en la sociedad. El profesor constituye el eje fundamental en la preparación y está llamado a elevar el nivel de calidad en el desempeño de su profesión y continuar una superación integral permanente en lo científico-técnico, económico, y de dirección, vertientes estas que contribuyen a que pueda cumplir con la estrategia maestra principal en la actualidad.

La superación sistemática de todos los profesores de los Centros de Educación Superior (CES) adscritos al Ministerio de Educación Superior (MES) constituye una tarea de gran importancia y necesidad para preservar, enriquecer y potenciar los logros que ha tenido ese nivel educacional en el país. En los últimos años los CES han experimentado un incremento de la cantidad de nuevos profesores, en respuesta a la universalización de la universidad, a la apertura de nuevas carreras y a la necesaria renovación de su claustro. (INSTRUCCIÓN No. 3 /2008).

Este aumento de nuevos profesores convierte su superación continua en una prioridad, con el fin de salvaguardar la calidad alcanzada en la docencia, la investigación y la extensión universitaria. En este proceso es importante considerar los saberes, vivencias,



experiencias, tradiciones y valores del profesorado cubano, que han posibilitado la obtención de innegables éxitos en la formación de profesionales.

Para lograr lo anterior se establece un Sistema de Superación de Profesores conocido en lo adelante también por las siglas (SSP) de los centros adscriptos al Ministerio de Educación Superior.

El SSP ofrece una variable y flexible oferta de programas de posgrado, que contempla la formación político–ideológica del claustro, la preparación pedagógica, en sus especialidades y en la formación para la investigación; el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los procesos universitarios; el conocimiento de idiomas; la preparación en los problemas sociales de la ciencia, la tecnología y la sociedad; la dirección de procesos sustantivos universitarios y otros aspectos relevantes para la superación del profesorado. El SSP comprende la formación de posgrado y otras actividades, incluyendo la formación apoyada y valorada por un tutor en el propio puesto de trabajo.

La implementación del SSP potencia el trabajo de formación integral de los profesores, los prepara para que puedan realizar una mejor labor educativa con los estudiantes, facilita la promoción de categorías docentes del claustro, el aumento de su producción científica, un mejor vínculo con la sociedad y en general contribuye a la renovación del rol del profesor universitario en los centros de educación superior del MES.

Por último sintetizar que en La *Resolución N° 128 / 2006* recoge las consideraciones sobre categorías de los profesores universitarios (**ver anexo 3**), para establecer las reglamentaciones para la aplicación de las mismas, como parte del perfeccionamiento continuo del sistema del MES, adoptado en 2001, en el Acuerdo 4001. En los capítulos que siguen se enfatiza sobre estos requisitos.

1.5 Análisis de los procedimientos precedentes de la investigación.

En la búsqueda realizada en la presente investigación, se evidencia la utilización de procedimientos para el mejor desempeño del sistema de GRH teniendo como base el MGICH y a su vez la gestión por competencias, como parte de esencial del mismo, algunos de los más significativos se recogen en las tesis analizadas que se muestran a continuación:

- Molina Peñalver, 2008: *Procedimiento para identificar competencias distintivas en Universidades*



- Vega, Ricardo, 2011: *Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales en la empresa Comercializadora Cienfuegos.*
- Ríos Córdova, 2011: *Aplicación de un procedimiento para identificar las competencias organizacionales en La Empresa de Izaje de Cienfuegos.*
- Rodríguez Cabrera, 2011: *Mejoramiento del proceso de selección de reservas de directivos docentes de la Universidad de Cienfuegos.*
- Abelleira Dacosta & García Seijó, 2011: *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en La Empresa Cereales de Cienfuegos.*
- García Cruz, 2011: *Diseño y aplicación de un procedimiento para perfiles de competencias en La Dirección de Relaciones Internacionales de La Universidad de Cienfuegos.*
- Hernández del Sol, 2011: *Procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en La Universidad de Cienfuegos.*

Todas estas investigaciones han permitido dotarnos de herramientas para la gestión por competencias como factor clave en el factor humano, logrando correspondencia con las resoluciones vigentes en el momento que se desarrollaron, las cuales de forma general resaltan la necesidad de lograr en nuestras empresas la máxima efectividad del trabajo, incrementando la productividad y la eficiencia de los procesos. Entre los resultados obtenidos relacionados con la gestión por competencias en estas investigaciones los más relevantes son:

- Validación de competencias distintivas en la organización.
- Facilita la puesta en práctica del SGICH en la UCF.
- Se establecen planes de mejora para implementar el SGICH

Finalmente se tiene el procedimiento diseñado (Días Martín, 2010): *Diseño de los procedimientos documentados de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la Empresa de Cementos Cienfuegos S.A.*, el cual se toma como guía y referencia para el diseño del propio, en el objeto de estudio, considerando que no existe constancia de otro procedimiento por competencias para el proceso de Capacitación y Categorización en la institución analizada.



Conclusiones del Capítulo

1. La GRH tiene como tendencia clave la gestión por competencias, instrumento necesario para alcanzar un desempeño superior en los niveles organizacionales.
2. La Gestión por competencias es un sistema de gestión novedoso que permite movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales cambiantes y atendiendo las variadas situaciones de trabajo en distintos contextos.
3. El MGICH constituye un proceso integrador y sistemático que dota a las organizaciones (independientemente del sector a que pertenezca) de herramientas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de las mismas.
4. La capacitación brinda la formación necesaria para establecer competencias en la organización, teniendo como uno de sus métodos y valiosa fuente de información indirecta la evaluación del desempeño.
5. Las universidades cubanas han de alcanzar mayor calidad en las funciones de sus profesores, por medio de la superación continua y sistemática a estos, que contribuirá conjuntamente a escalar categorías docentes.

Capítulo II:



Capítulo II: Situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

2.1 Caracterización de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

La educación universitaria en Cienfuegos tiene sus orígenes en las actividades de la Universidad Central de las Villas en 1969, como parte de la preparación para la participación de profesores y estudiantes en la zafra de 1970. La Universidad de Cienfuegos (UCF), surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas. En el año 1998 adopta el nombre de Carlos Rafael Rodríguez.

Misión

Satisfacer las necesidades sociales, mediante la formación integral y continua de profesionales, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país, con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano.

Visión:

- Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo.
- Se alcanzan niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes en el modelo de formación cubano.
- La universidad en la universalización del conocimiento profundiza su impacto en la integración con el municipio.
- Se consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria.
- La comunidad universitaria consolida los principios de la nueva universidad y se implica en todas las transformaciones de los procesos sustantivos en los municipios que representan los Programas de la Revolución.
- La integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio se fortalece con el papel rector de la universidad.
- La educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.
- La capacitación y superación de profesionales, cuadros y reservas, con elevada calidad y pertinencia social satisfacen las necesidades del territorio.



- Se logra el mejoramiento continuo en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de la universidad.

- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional universitaria. No existe uso indebido de droga.
- Se informatizan todos los procesos de gestión de la universidad, mediante el uso racional de las TIC, con un alto protagonismo en la informatización de la sociedad.
- La investigación científica e innovación tecnológica en la universidad incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas.
- La consolidación de la Gestión Económico Financiera y el Control Interno, conforman en la universidad la cultura económica necesaria.
- La infraestructura garantiza los requerimientos básicos de los procesos sustantivos de la universidad.
- Se consolida la colaboración internacional y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.

Valores:

Patriotismo: Fidelidad a la patria, la revolución y el socialismo. Preservación de la unidad en torno al Partido, al pensamiento de Martí, de Fidel y a la obra de la revolución cubana.

Identificación con las tareas y las metas del territorio y la nación, así como con todas las causas justas del mundo. Participación en las tareas a que somos convocados con entusiasmo y optimismo. Orgullo de ser cienfuegueros y cubanos y ser parte de su cultura.

Honestidad: Actuación con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar, expresarse y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo. Somos sinceros, nos respetamos los unos a los otros, desarrollando nuestro apego incondicional a la verdad. Cumplimos la legalidad y nuestros deberes ciudadanos, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

Solidaridad: Fortalecimiento del espíritu de colaboración y de trabajo colectivo. Se aprecia un alto grado de compañerismo y se comparten nuestros recursos en aras de potenciar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollo de una cultura universitaria que privilegia el trabajo integrado, el respeto a la diversidad cultural, la consulta colectiva, el diálogo, el debate y la unidad de acción en la



identificación de los problemas y la selección de alternativas de solución. Identificación con la lucha por la paz y el sentido de justicia e internacionalismo ante las causas nobles que pretenden lograr un mundo mejor.

Responsabilidad: Creación de un clima de disciplina, promoviendo y estimulando la consagración en cualquier actividad. Ejecución con elevada ética, profesionalidad y excelencia de todas nuestras misiones y promoción del uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Despliegue de nuestras potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la conquista del entorno con audacia y enfrentamiento con optimismo de las dificultades. Desarrollo de la capacidad de responder por los actos propios y velar porque estos no lesionen a nuestros semejantes, a la organización ni al entorno.

Humanismo: Promoción de un ambiente participativo y de confianza, centrado en el ser humano como lo máspreciado en la organización. Somos dignos representantes de la educación superior cubana, identificados con su historia y mejores tradiciones. Actuamos como activos promotores de la vida educacional, científica, económica, política, ideológica y cultural en el interior de la universidad y hacia la sociedad. Desarrollamos como convicción la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la Revolución y su justicia social.

Laboriosidad: Desempeño con esmero y motivación en el trabajo. Contribución con nuestra actuación comprometida a elevar la reputación de nuestra profesión en el contexto social. Disposición hacia la adquisición, asimilación y socialización del conocimiento avanzado. Enfrentamiento a situaciones nuevas con soluciones novedosas y efectivas que desarrollen nuestra capacidad de aprender. Reconocimiento de la importancia del riesgo para obtener el éxito deseado. Favorecimiento del trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes.

Honradez: Actuación con integridad y rectitud en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto laboral como privada.

Colectivo laboral:

La Universidad de Cienfuegos, atendiendo a su estructura organizativa esta compuesta por cinco facultades:

- Ciencias Económicas y Empresariales.

- Ingeniería
- Ingeniería Informática
- Humanidades
- Ciencias Agrarias.

Cuenta además con Centros de Estudios: Energía y Medio Ambiente (CEEMA), Oleo hidráulica y Neumática (CEDON), Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES) y Tecnología y Agricultura Sostenibles (CETAS); Grupo de Estudios de Gerencial Organizacional (GEGO), Estación Experimental “La Colmena”, Departamento de Extensión Universitaria, Cátedra de Estudios Socioculturales y la Cátedra de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS). La universidad se extiende, para atender el Programa de la continuidad de estudios de alumnos procedentes de los Programas de la Revolución, actualmente sus ocho municipios cuentan con las Sedes Universitarias Municipales como una demostración concreta de la extensión de la Universidad hacia el territorio. El **anexo 4**, refleja de manera gráfica como está estructurada la organización.

Atendiendo a las categorías ocupacionales la UCF está compuesta por trabajadores distribuidos de la siguiente forma: 137 dirigentes, 1044 técnicos, 78 de servicios, y 63 operarios. En la tabla 2.1 se muestra la composición de la plantilla ocupacional de manera más desglosada.

Tabla 2.1: Cantidad de trabajadores según las categorías ocupacionales

Fuente: Elaboración propia.

Categorías ocupacionales	Total
Tipos de dirigentes	137
Administrativos	91
Docentes	40
Investigación	0
Directos a la producción y los servicios	6
Tipo de Técnicos	1044
Profesores a tiempo completo	404
Asesores y metodólogos	14
Investigadores	1
Otros técnicos	2
Administrativos	2
Profesores a tiempo parcial	458
Servicios	78
Operarios	63
Total	1324



Por otra parte y encaminado a cumplir con los objetivos estratégicos y la misión en la organización, se desarrollan e interaccionan el conjunto de procesos que intervienen en la misma. En el mapa general de procesos de la Universidad (**Anexo 5**) se identifican 3 tipos de procesos: *los procesos directrices o de anticipación*, dentro de los cuales se destacan, la planeación estratégica, la implantación de esta y el control de gestión (autoevaluación), los *procesos misionales*, considerándose como tales: el proceso de proyección social que incluye los programas de impacto social y los vínculos con la comunidad, además del proceso docente-educativo y el proceso de ciencia e innovación, identificándose en un tercer grupo los *procesos de apoyo*: gestión de los recursos humanos, gestión de servicios universitarios, gestión de servicios financieros, gestión de conocimientos y la información, y relaciones internacionales, entre otros. A continuación se realiza una breve descripción del objetivo principal de cada uno de estos procesos.

Programas de impacto social: implicación de la comunidad estudiantil en la participación en múltiples tareas para que puedan reconocer su papel en la sociedad y su compromiso de aportar al desarrollo de la misma para crear una mentalidad de productores. Existen diversas vías para desarrollar este proceso tales como la práctica laboral, investigaciones, labores en la agricultura y otras.

Vínculos con la comunidad: proceso que garantiza promover el desarrollo cultural de la universidad para contribuir a la formación integral de estudiantes, profesores y elevar el desarrollo cultural de la población en general, a través del trabajo sociocultural, estimulando la educación permanente, la difusión de la cultura científica y tecnológica, la artística-literaria, la cultura física y el deporte, la educación ambiental, la cultura política, económica, y otras dimensiones de la cultura.

La docencia está relacionada con la educación de pregrado y postgrado.

Educación de pregrado: proceso que está dirigido a garantizar la formación integral de los estudiantes universitarios que responda a una sólida cultura política ideológica y social humanística y una elevada competencia profesional en cualquier tipo de curso con calidad y pertinencia, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende.

Educación de postgrado: proceso por el cual se concreta una propuesta docente - educativa que satisface las necesidades y demandas de la elevación de las capacidades y las competencias de los profesionales de distintas áreas del conocimiento, procedentes de los diversos sectores de la producción de bienes y servicios, que participan en el desarrollo económico y social del territorio; así como el nivel académico de aquellos profesionales que participan de la docencia y la investigación en los distintos escenarios



universitarios. La docencia de postgrado, a través de sus diferentes modalidades, sigue criterios de pertinencia, calidad y racionalidad económica. Se organiza por programas que cumplen estándares de acreditación cada vez más exigentes.

Ciencia e innovación: proceso por el cual se concreta la producción científica y la innovación de los profesores y los estudiantes para satisfacer las demandas de la producción de bienes y servicios y la sociedad en el territorio y en el país, atendiendo a las prioridades de la producción de alimentos, la energía, el agua, la vivienda, la defensa y el medio ambiente, que además repercuta en escenarios priorizados de desarrollo local y sectorial, que también se integre y se revierta en la calidad de la educación superior en cuanto al desarrollo de su capital intelectual propio, con el máximo aprovechamiento del potencial científico que representan su claustro y estudiantado.

Gestión de recursos humanos: asegura la proyección social universitaria, la docencia y la investigación a través del desarrollo del capital intelectual involucrado, de manera que se cuente con directivos, profesionales, técnicos y trabajadores en general, que sean idóneos y capaces de enfrentar las distintas actividades con el máximo nivel de capacidades y competencias, nivel académico, categorías docentes y grados científicos para un desempeño eficiente y eficaz de la misión de la universidad.

Gestión de servicios universitarios: prestar los servicios y aseguramientos que se requieren para el funcionamiento adecuado de todos los procesos de la universidad, manteniendo el registro y control de las actividades económicas, según las indicaciones establecidas para la gestión económica-financiera.

Gestión de recursos financieros: proceso que garantiza mediante la planificación el aseguramiento de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento y desarrollo de los procesos, de acuerdo a los enmarcamientos aprobados, así como controlar y gestionar el uso eficiente de los mismos, haciendo valoraciones y análisis para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Gestión de conocimientos e información: asegura la docencia, la investigación, la transferencia de tecnologías y la innovación social a través de la movilización, la socialización y la capitalización del conocimiento, mediante el desarrollo de los recursos para el aprendizaje y la investigación, las tecnologías educativas, los soportes y flujos de información científica y tecnológica, el intercambio académico y la inteligencia tecnológica, implementando tecnologías informáticas avanzadas y sistemas novedosos de gestión.



Relaciones internacionales: proceso de internacionalización de la universidad que garantiza un acercamiento a los estándares de calidad internacional y contribuye a asegurar la vitalidad de todos los procesos misionales a través del intercambio académico, el trabajo en redes internacionales, la ejecución de proyectos de colaboración, la contratación de profesores invitados, la exportación de servicios científico técnicos, la realización de eventos científicos, el fomento del pregrado compensado y el postgrado internacional, así como la visibilidad y reconocimiento de la universidad. Contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre países con intereses comunes de integración y al principio internacionalista que rige la sociedad cubana.

2.2 Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano en La UCF.

Como describe la propia norma cubana 3000:2007 el primer paso para el diagnosticar el estado en que se encuentra la organización lo constituye la evaluación de las premisas y para ello se aplica la Tecnología de Diagnostico herramienta clave para su ejecución. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos por el Departamento de Recursos Humanos que anteriormente había aplicado este instrumento para otras investigaciones.

Tabla 2.2: Estados en que se encuentran las premisas en la UCF.

Fuente: Elaboración propia

Premisas	Estados en que se encuentran
Orientación estratégica	100%
Participación efectiva de los trabajadores	66.67%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66.67%
Clima laboral satisfactorio	66.67%
Liderazgo de la Gestión de Recursos Humanos	66.67%
Integración externa	75.44%

Al analizar la tabla se aprecia que la primera de las premisa se cumple en su totalidad, por lo tanto existe orientación estratégica, sin embargo las restantes solo se encuentran al 66,67%, contribuyendo a que la integración externa se encuentre a 75.44% sea calificada de buena.

Para la organización el proceso de Gestión de Capital Humano es un factor determinante en el logro de sus metas; de este modo la GCH constituye un área de resultado clave en



la planeación estratégica desarrollada en la UCF. A partir de los resultados obtenidos por (Covas Varela, 2009) se pudo determinar la misión, la visión y los procesos claves quedando definidas de la siguiente manera:

Misión: Desarrollar una gestión del capital humano, logrando un personal competente, motivado y comprometido con la organización, así como la eficiencia y la eficacia en su desempeño, desarrollando una capacidad de aprendizaje sistemático, incentivando la participación efectiva de los trabajadores y dotando a la organización del personal que garantice cumplir con los objetivos de la organización y permita elevar su productividad.

Visión:

- Lograr una Gestión Integrada de los Recursos Humanos
- Lograr un desempeño superior del capital humano soportado en el desarrollo de un reconocido liderazgo organizacional y el perfeccionamiento del Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos.

Los procesos claves en la GCH para la UCF, en función de la prioridad para el trabajo, son:

- Formación y desarrollo.
- Evaluación del Desempeño.
- Selección e Integración.

Como se muestra anteriormente Capacitación y Desarrollo es uno de los procesos claves en la estrategia organizativa, para implementar la GCH, que realmente en la UCF fue nombrado formalmente como proceso de Capacitación y Categorización para que agrupara otras actividades que también tributan a la formación y desarrollo de los recursos humanos en la organización.

2.2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso Capacitación y Categorización.

Como describe el Diagrama SIPOC del **anexo 6** uno de los procesos que se encuentra dentro del Departamento de Recursos Humanos lo constituye el de Capacitación y Categorización, el cual tiene como objetivo principal: Mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización. El proceso se inicia con el diagnóstico o determinación de necesidades de formación de los trabajadores que como resultado posibilita la identificación de las brechas que estos presentan entre las competencias laborales requeridas por el cargo y las que poseen realmente.



Es el elemento fundamental que se tiene en cuenta para elaborar en plan individual de capacitación y desarrollo de cada quien, al que además le sirve de base la evaluación del desempeño. A partir de la integración de los planes individuales se concibe el plan anual de capacitación y desarrollo de la entidad que se presenta al Consejo de Dirección para su aprobación y se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo. La organización cuenta con un presupuesto asignado del general para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan. En el procedimiento documentado donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo el proceso queda definida la evaluación periódica por parte de las áreas tanto de lo que sucede en orden organizativo como del impacto en los trabajadores, esto se logra mediante la medición de indicadores. En la Universidad de Cienfuegos el enfoque de capacitación está dirigido a lograr que de forma constante se estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados. Entre otros aspectos estos definen el otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad de Aprendizaje Permanente.”

Como parte del cumplimiento de los objetivos de la investigación, para conocer el estado en que se encuentra este proceso, se hizo necesario nuevamente emplear el instrumento: Tecnología de Diagnóstico para el módulo de Capacitación y Desarrollo, ver **anexo7**, al utilizarse solo esta parte de la Lista de Chequeo, se procede a su validación empleándose para ello el Software: SSPS versión para Windows 15.0, arrojando que el coeficiente Alpha posee un valor de 0.801, de lo que se infiere que el instrumento utilizado es fiable y por tanto que las conclusiones relacionadas con los resultados del instrumento se repiten con un alto grado, cuando se aplique repetidas veces. Además otros supuestos utilizados fueron el coeficiente de concordancia de Kendall y el Análisis Factorial de los Componentes, infiriéndose del primero de ellos que existe concordancia entre los expertos ($W=0.804$) con un nivel de significación menor al 0,1% y por lo que el instrumento aplicado debe estar constituido exactamente por once elementos y del segundo que la salida del coeficiente de Kaiser, Meyer & Olkin (KMO) posee un valor superior a 0.5, lo cual muestra que los factores extraídos explican la dispersión entre las variables, la Prueba de Esfericidad de Bartlett se obtiene con un nivel de significación inferior a 1% de lo que se infiere que los elementos presentados en el instrumento están relacionados. Concluyendo de todo lo anterior, que el instrumento, evalúa exactamente lo que se desea medir (**ver anexo 8**). No obstante se utilizaron los resultados obtenidos en la aplicación de este por el Departamento de Recursos Humanos, y el resultado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.5: Resultados de la evaluación del módulo de Capacitación y Desarrollo en la UCF. Fuente: Elaboración propia.

Preguntas	Evaluación
¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	Medio
¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	Alto
¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	Alto

Como se aprecia la primera pregunta, tuvo una evaluación mediana, sin embargo las dos restantes preguntas tuvieron una calificación máxima, lo que demuestra que aunque no excelente, el estado del proceso en la organización, no se encuentra en estado crítico o sea es calificado de bueno.

Una vez examinado el estado del proceso resulta importante analizar el diagnostico para la verificación de la conformidad, del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007, estos se convirtieron en una encuesta, como se muestra en el **anexo 9**, posteriormente se calcula la población de profesores que se le aplica el instrumento y la validación de este, con el mismo Software: SSPS 15.0. **(Ver anexo10)**. Luego de aplicar la encuesta, procesar los datos y al analizar los resultados, el mayor porcentaje negativo de incidencia de los requisitos planteados es para el siguiente:

La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.

Por otra parte un aspecto importante, resulta conocer, del proceso de Capacitación y Categorización la situación actual de los subprocesos que lo componen ya que estos constituyen una vía para formar y alcanzar competencias en la organización.

2.2.2 Estado actual de los subproceso de Cambio de Categorías y Ratificación del personal docente.

La misión del primero de los procesos indicados, se enmarca en elevar el desempeño y la capacidad del trabajador a través de sus resultados exitosos en correspondencia con los objetivos de la organización.

El proceso tiene como base los requisitos establecidos en la Resolución 128/2006 de las categorías docentes de los profesores universitarios, con las cinco categorías principales: Asistente técnico de la docencia (ATD), Instructor (I), Asistente (A), Profesor Auxiliar (PA) y Profesor Titular (PT) en cuanto a:

- Funciones del personal docente universitario. (Capítulo II, artículos: 6, 7, 8,9 y 10).
- Requisitos para aspirar a las distintas categorías docentes(Capítulo III, artículos del 14 al 23)
- Requisitos para la conformación de tribunales. (Capítulo VI, artículos del 42 al 54).

A continuación se muestra la siguiente tabla que refleja la distribución de profesores en las cinco categorías principales por centros de estudio en la UCF.

Tabla2.7: Cantidad de profesores con Categorías docentes.

Fuente: Elaboración propia.

Centro de estudios	Categorías Docentes				
	ATD	Instructor	Asistente	Auxiliar	Titular
Facultades					
Ingeniería	2	25	26	26	15
Ciencias Económicas y empresariales		15	29	27	12
Ciencias Agrarias	1	2	10	5	3
Ciencias Sociales y Humanísticas	4	25	49	16	9
Filiares					
Palmira		4	6	3	
Cruces		5	5	3	
Lajas			3	5	
Rodas		2	10	1	
Abreu			11	1	
Aguada de Pasajeros		1	8	2	
Cumanayagua		3	13		
Otros departamentos					
Marxismo		3	7	7	2
Preparación para la defensa		4	4		
CEDY DES			1	3	7
Proyección social			1		1
Cultura Física y Superación de atletas		3	7	1	1
Centro de energía y medio Ambiente		1	3	1	4
Total	7	93	193	126	54

Del análisis de la misma se deriva lo siguiente:

- Existen solo siete ATD y están ubicados en el centro de estudio: Facultades.

- El mayor número de categoría docente se encuentra en el asistente con 193.
- Las filiales no ostentan profesores con categorías de titular.

Otro análisis realizado resulta la confección del siguiente gráfico que refleja como ha sido el comportamiento de estas categorías de un año con respecto al otro.

Nota: El Departamento de Recursos Humanos realiza el balance de las categorías trimestralmente, por lo que se toma los últimos meses de 2011 y los primeros tres meses de 2012.



Figura 2.1: Comportamiento de las Categorías docentes entre los años 2011 y 2012. Fuente: Elaboración propia.

Por lo que puede inferirse, al realizar el análisis pertinente, que para el caso de la categoría de ATD el 2011 disminuyó con respecto al 2012, comportándose de igual forma para el caso de la categoría de instructor, sin embargo para las restantes, aumentaron y se considera un logro ya que estas categorías son por orden de jerarquía a las que aspiran los profesores, es importante enfatizar que de estas tres ultimas que aumentaron, la mayor cantidad se encuentra en los profesores auxiliares con un número de 56 profesores.

Finalmente se elaboran las siguientes tablas que reflejan la cantidad de profesores con doctorados, maestrías y sin grados científicos así como las edades que estos docentes presentan ya que ayuda a comprender si se están cumpliendo las restricciones de los requisitos en cuanto al grado académico y los años de experiencia.

Tabla 2.8: Cantidad de Doctores por categorías docentes y grupos de edades

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de edades	Cantidad de doctores por categorías docentes.				Total
	I	A	P.A	P.T	
18-25					
26-35					
36-45			2	7	9
46-55			9	23	32
56 y más		3	6	21	30
Total		3	17	51	71

Tabla 2.9: Cantidad de Máster por categorías docentes y grupos de edades.

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de edades	Cantidad de máster por categoría docente.				Total
	I	A	P.A	P.T	
18-25	2	2			4
26-35	8	33	20		61
36-45	2	32	28		62
46-55	2	15	30		47
56 y más	1	22	27	2	52
Total	15	104	105	2	226

Tabla 2.10: Cantidad de profesores sin grado científico por categorías docentes y grupos de edades. Fuente: Elaboración propia.

Grupo de edades	Cantidad de profesores sin grado científico por Categorías docente.			Total
	ATD	I	A	
18-25	7			7
26-35		54	32	86
36-45		22	12	34
46-55		12	6	18
56 y más		3	5	8
Total	7	91	55	153



De análisis resultante que bridan la información de las tablas anteriormente expuestas, se tiene los siguientes resultados:

- De los 71 doctores, el 45% de ellos se encuentran en edades de 45 a 55 años y el 73% ostentan la categoría de profesor titular.
- De los 226 Máster, el 27% está en el rango de 36 a 45 años y el 47% es asistente.
- De los 153 profesores sin grado científico el 56% se localizan en edades de 26 a 35 años y el 59% tiene categoría de instructor.

Nota: Los porcentajes establecidos en el análisis son los mayores.

Subproceso de Ratificación.

El proceso tiene como propósito fundamental medir el desempeño y la capacidad del trabajador a través de sus resultados exitosos en correspondencia con los objetivos de la organización y comprobar si cumple con los requisitos de la categoría que ostenta.

Al igual que el proceso de Cambio de categoría está sustentado sobre la Resolución 128/2006, pero en su apartado sobre los tribunales para la ratificación de categorías (Capítulo VI, artículos del 42 al 54).

Mediante entrevistas, consultas de documentos y recopilación de información realizada al personal que atiende este proceso, así como a otros miembros del Departamento de Recursos Humanos, se pudo constatar que a través de un largo periodo de tiempo se ha mantenido las siguientes deficiencias:

- La falta de publicaciones de revistas referenciadas.
- No se evidencian resultados palpables en la investigación.
- Poca participación en eventos nacionales e internacionales.

Luego de examinar la Gestión del Capital Humano en la UCF, y específicamente del proceso de Capacitación y Categorización con los subprocesos que lo componen se confecciona la siguiente tabla con el fin de mostrar las deficiencias más significativas encontradas en el análisis realizado.

Tabla 2.11: Deficiencias encontradas en el Diagnóstico General.
Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico General	Deficiencias
Cumplimientos de los requisitos de la NC 3001,2007.	No existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control del proceso de Capacitación y Categorización.
Proceso de Cambio de categoría.	• Predominio de la categoría de asistente. • Las filiales no ostentan categorías de Titular. • Las facultades es el único centro que presenta ATD.
Proceso de Ratificación.	• La faltad de publicaciones revistas referenciadas. • Pocos resultados palpables en las investigaciones. • Poca participación en eventos nacionales e internacionales

Para determinar el nivel de importancia de los problemas encontrados en el diagnóstico general, se aplica el Método Delphi, confeccionando un cuestionario (**ver anexo 11**) donde se le aplica a la misma cantidad de expertos (doce) anteriormente seleccionados, posteriormente se procesan los resultados en el SSPS versión: 15.0 arrojando los resultados también descritos en el propio anexo. Al analizar los mismos se evidencia que la deficiencia con mayor importancia para establecer su mejora es la inexistencia de un procedimiento.

Se desarrolla una tormenta de ideas con la ayuda de expertos en el tema que posibilita conocer y detallar las posibles causas que generan el problema para darle la pertinente solución. Posteriormente se emplea el siguiente diagrama Causa - Efecto que permite visualizar estas causas de manera mas organizada.

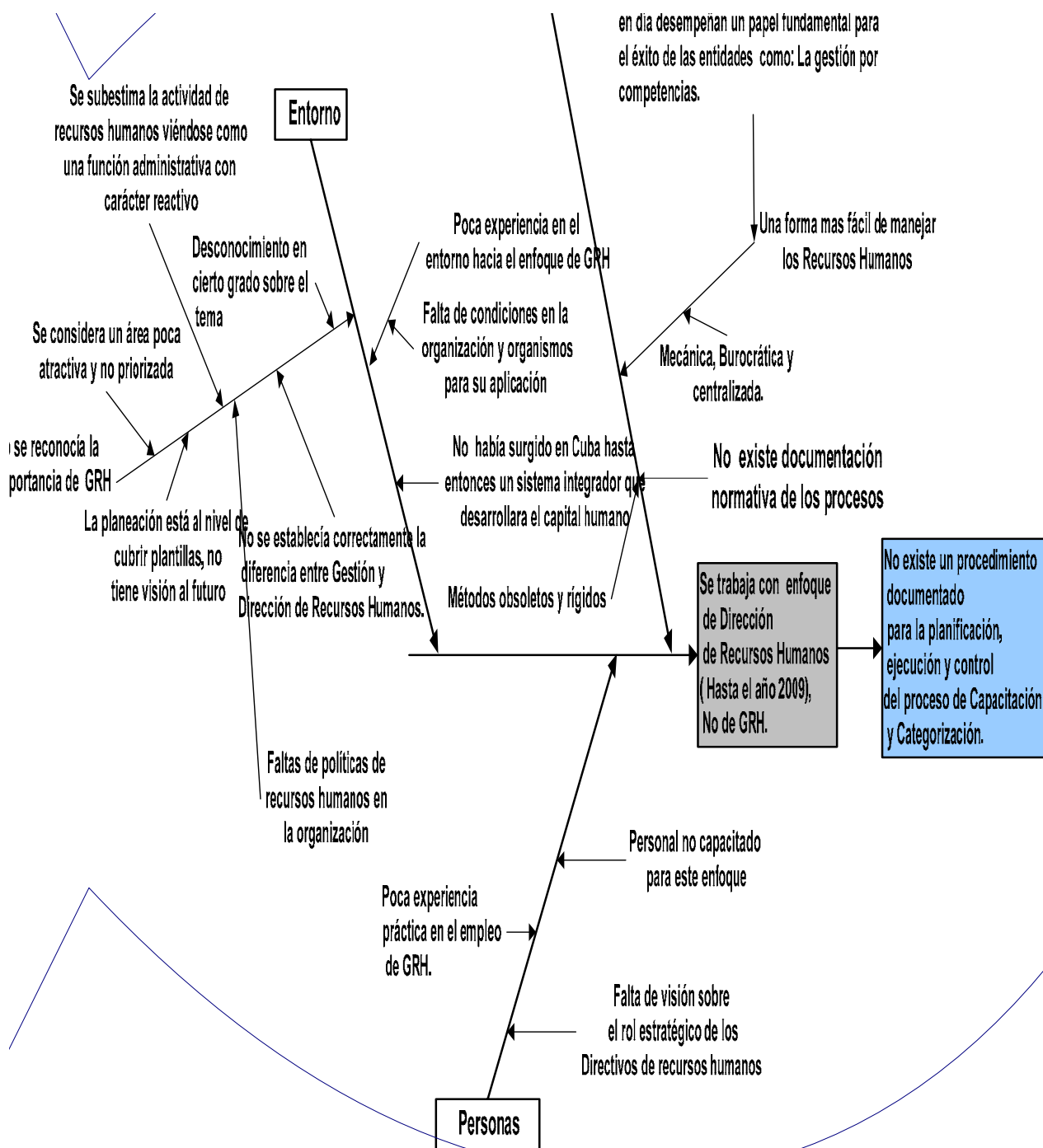


Figura2.2: Diagrama Causa- efecto: Causa principales de la inexistencia de un procedimiento para el proceso de Capacitación y Categorización.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Sistema de herramientas utilizadas en la investigación.

Para el adecuado diagnóstico así como la elaboración del procedimiento se utilizaron una serie de herramientas para la recopilación y análisis de la información, la identificación de los procesos y sus actividades, la medición del desempeño y la mejora de los mismos. Por tal motivo, a continuación se explica las herramientas utilizadas alrededor de toda la investigación.

➤ Tormenta de ideas

Conocida también como Brainstorming es una herramienta de trabajo en grupo que permite que surjan nuevas ideas sobre un tema, dentro de un ambiente que lo facilita. Para aplicarla es necesario definir un tema, nombrar un facilitador del grupo y establecer las reglas de la reunión. Se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Es muy recomendable seguir las siguientes reglas prácticas:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.
3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

Cómo realizar una tormenta de ideas:

1. Redactar el objeto de la tormenta de ideas o Brainstorming.
2. Preparación del Brainstorming (comunicación del objetivo, material, etc.)
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos ("calentamiento").
5. Realizar la tormenta de ideas.
6. Procesar las ideas (datos).
7. Validar la propuesta.

➤ Entrevista

Técnica de recopilación de información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, es una conversación que aporta valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias. Ofrece mayor información sobre el puesto por lo cual es una de las técnicas más utilizadas. Es una técnica que la información se obtiene de forma amplia y abierta. Se hace necesario que el entrevistador tenga con anterioridad, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos sobre el cual le interesa obtener información, conduciéndola de forma dinámica. La estructura de la entrevista varía, según el objetivo de la misma; por lo que pueden distinguirse dos tipos

fundamentales de entrevistas: las estructuradas y las no estructuradas. En la tabla 2.2 se ofrecen las ventajas y desventajas de ambos tipos.

Tabla 2.12: Entrevistas Estructurada y No Estructurada. Ventajas y Desventajas.

Fuente: Avilez, José A. 2009

	Entrevista no estructurada	Entrevista no estructurada
Ventajas	Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder. Fácil de administrar y evaluar. Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador Resulta en entrevistas más pequeñas.	El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde. El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista. Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes. Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador. Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados.
Desventajas	Alto costo de preparación. Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones. El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado.	Puede recopilarse información extraña El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos. Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.



➤ Observación directa

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, sicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por que se hace. El investigador puede observar de tres maneras básicas. Primero, puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista. Quizá esta alternativa tenga poca importancia para el investigador, puesto que resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias. Segundo, el analista puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación. Por último, puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

➤ Diagrama causa-efecto

Conocido también como diagrama de Ishikawa o diagrama espina de pescado, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Permite por tanto lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. En otras palabras es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan de acuerdo con sus similitudes en ramas y subramas. El diagrama causa-efecto, es una herramienta muy útil para localizar las causas de los problemas, será de mayor efectividad en la medida que dichos problemas estén mejor localizados y delimitados.

- Se debe recordar que los diagrama causa-efecto únicamente identifican causas posibles, aún cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.
- El diagrama causa-efecto es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. El uso del diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

En general, el diagrama causa-efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, tales como: el análisis de Pareto, diagramas Scatter e histogramas, los cuales pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente; pero un diagrama causa-efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a



tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

➤ Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión por procesos es el diagrama SIPOC.

Esta herramienta es utilizada por un equipo de mejora para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que puede no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo a considerar los suministradores del proceso (SUPPLIERS), las entradas

(INPUTS), la secuencia de operaciones del proceso (PROCESS), las salidas (OUTPUTS), los requerimientos (REQUIREMENTS) y los clientes que reciben las salidas del proceso

(CUSTOMERS).

La herramienta de SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se ponen en las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Habilite un área que permite que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán la salida del proceso.

➤ Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes interno y externo. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso por cuanto su control queda garantizado a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- Cumplir las características más importantes para los clientes.
- Hacer mínima la variabilidad de los procesos.



- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita. Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar las salidas del proceso.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

1. Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
2. Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
3. Brinda información para corregir los procesos.

➤ Cuestionario 5Ws y 2Hs

Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad. También puede emplearse en las sesiones de Tormenta de Ideas.

¿Qué?

1. ¿Qué es una actividad?
2. ¿Cuál es la esencia (negocio) de la actividad?
3. ¿Cuáles son las salidas?
4. ¿Cuál es el producto o servicio final esperado?
5. ¿Cuáles son las entradas?
6. ¿Cuáles son los insumos indispensables?
7. ¿Cuáles son los objetivos y metas?
8. ¿Cuáles son los recursos necesarios?
9. ¿Qué datos son recopilados?
10. ¿Cuáles son los indicadores?
11. ¿Qué métodos y técnicas son utilizadas?
12. ¿Qué otros procesos tienen interfaces con ella?
13. ¿Cuáles son los problemas existentes?

¿Quién?

1. ¿Quiénes son los ejecutores de la actividad?
2. ¿Quién es el propietario del proceso?
3. ¿Quiénes son los clientes?
4. ¿Quiénes son los proveedores?
5. ¿Quiénes son los responsables de ofrecer apoyo?
6. ¿Quién establece los objetivos y metas?
7. ¿Quién recolecta, organiza e interpreta los datos?
8. ¿Quiénes participan y mejoran la actividad?
9. ¿Cuál es el sector responsable?

10. ¿Quién toma las decisiones finales?
11. ¿Qué sectores están directamente involucrados con los problemas que ocurren?
12. ¿Qué sectores están directamente involucrados con los problemas que ocurren?

¿Cuándo?

1. ¿Cuándo es planeada la actividad?
2. ¿Cuándo es realizada la actividad?
3. ¿Cuándo es avalada la actividad?
4. ¿Con que periodicidad acontecen determinados eventos de la actividad?
5. ¿Cuándo están disponibles los recursos?
6. ¿Cuándo son recopilados, organizados y evaluados los datos?
7. ¿Cuándo acontecen las reuniones?
8. ¿Cuándo ocurren los problemas?

¿Dónde?

1. ¿Dónde es planeada la actividad?
2. ¿Dónde es realizada la actividad?
3. ¿Dónde es avalada la actividad?
4. ¿Dónde acontecen determinados eventos especiales?
5. ¿Dónde son recopilados, organizados e interpretados los datos?
6. ¿Dónde ocurren los problemas?

¿Por qué?

1. ¿Por qué esta actividad se considera necesaria?
2. ¿Para qué sirve?
3. ¿La actividad puede ser eliminada?
4. ¿Por qué son éstas las operaciones de la actividad?
5. ¿Por qué las operaciones de la actividad acontecen en este orden?
6. ¿Por qué fueron definidos estos objetivos y metas?
7. ¿Por qué estos datos son recopilados, organizados e interpretados?
8. ¿Por qué son usados estos métodos y técnicas?
9. ¿Por qué estos indicadores son utilizados para la validación?
10. ¿Por qué los problemas ocurren?

¿Cómo?

1. ¿Cómo es planeada la actividad?
2. ¿Cómo es realizada?
3. ¿Cómo es evaluada?



4. ¿De qué manera son recopilados, organizados e interpretados los datos sobre la actividad?
5. ¿Cómo son difundidas las informaciones?
6. ¿Cómo es medida la satisfacción del cliente?
7. ¿Cómo es medida la satisfacción del ejecutor de la actividad?
8. ¿Cómo son incorporadas a la actividad las necesidades, intereses y expectativas del cliente?
9. ¿Cómo es medido el desempeño global de la actividad ?
10. ¿Cómo es la participación de las diferentes personas involucradas en la actividad?
11. ¿Cómo se hace la capacitación de los recursos humanos involucrados?
12. ¿Cómo ocurren los problemas?

¿Cuánto?

1. ¿Cuántos recursos materiales, humanos se requieren para la mejora de la actividad?
2. ¿Cuántos recursos financieros y de otro tipo?

➤ Método de Experto (Delphi).

Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo.

Permite obtener la experiencia y sabiduría necesarias de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo.

Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones hasta alcanzar el consenso de los expertos.

[Casas, 1992]; [Werther, 1992]; [Fernández, 1995]; [Cuesta, 1997]. Las características del método son:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método “Tormenta de Ideas” (BRAIN STORMING).
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.

- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados de los interrogatorios precedentes, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para alcanzar el consenso de los expertos se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema.
2. Selección de los expertos.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

1-α	K
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

K: cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ($i \leq 12$)

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna el valor 1 y si esta no se presenta, el valor cero; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Expertos	Preguntas 1	2	3	k
1	R11	R12	R13	R1k
2	R21	R22	R23	R2k
.	.	.	.	
i	Ri1	Ri2	Ri3	Rik
.	.	.	.	
n	Rn1	Rn2	Rn3	Rnk

Donde:

n: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

Rij: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1...n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{k} \sum_{(j=1)}^k R_{ij}, \quad T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t),$$

$$\bar{S} = \frac{n(k+1)}{2} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k R_{ij},$$

$$\Delta_{j=(\sum_{j=1}^n R_{ij} - \bar{S})}$$

Donde:

Ti: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

S: Valor para comparar la importancia.

Δ: Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor, la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor, la pregunta tiene menor importancia.

Para $K \leq 7$ se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{n^2 (k^3 - k) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si $T_i=0$, entonces $W \in [0,1]$.

Si $W=0$, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si $W=1$, entonces si existe una concordancia perfecta.

Para $k>7$ se utiliza la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

H₀: No hay comunidad de preferencia

H₁: Existe comunidad de preferencia

Estadístico: $X^2_{cal} = n(k-1)w$

Tabla de distribución: $X^2_{tab} = X^2(a, k-1)$

Hipótesis: $X^2_{cal} > X^2_{tab}$, entonces se rechaza H_0 por lo tanto existe comunidad de referencia entre los expertos.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 15.0, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación (NS) o Significación Asintótica obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H_0 .

Cuestionario.

Previamente a la aplicación del cuestionario tiene que establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar. Para ello es necesario definir los siguientes aspectos:

- 1) Definición de la población.
- 2) Selección de las unidades de muestreo.
- 3) Selección del diseño muestral: Es la forma de seleccionar las unidades muestrales.

Pueden dividirse en dos grupos:

- El muestreo probabilístico, que permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral.
- El no probabilístico; Posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Selección del tamaño de la muestra.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se tiene en cuenta que esta depende de la variabilidad de las unidades de la población con respecto a las características que se están investigando, de cuan cerca se desean las estimaciones de los parámetros, estará en función de la confiabilidad que se quiera para los estimados y del error que se espera.



La cantidad de encuestas que se permiten validar estadísticamente, la confiabilidad de estos datos, es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(n-1)B^2}{Z^2} + Pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

P: Proporción muestral o su estimado

q: 1 - P

B: Error permisible, 0.1.

Z: Valor de z para un nivel de confianza

➤ Fichas de proceso.

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende obtener todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

La información en una ficha de proceso puede ser la siguiente:

- Nombre del proceso.
- Responsable del proceso.
- Objetivos del proceso.
- Descripción del proceso.
- Recursos Necesarios.
- Documentos Normativos.
- Requisitos.
- Registro.
- Procesos del sistema con que se relaciona.
- Indicadores del proceso.

➤ Diagrama de flujo

Es una representación pictórica de de los pasos en un proceso, Útil para saber como funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres .Al examinar como los



diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia la fuente de problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta y ofrecer un producto. Los Diagramas de flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalles no es necesario, pero cuando se necesita el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo, luego grupos de trabajo mas pequeños pueden agregar niveles de detalles según sea necesario durante el proyecto.

Algunas de las aplicaciones más comunes de esta herramienta son:

Definiciones de proyecto:

- Identificar oportunidades de cambio en el proyecto
- Desarrollar estimados de costo de mala calidad.
- Identificar organizaciones que deben estar representadas en el equipo.
- Desarrollar una base común del conocimiento para los nuevos miembros del equipo.
- Involucrar a trabajadores en los esfuerzos de resolución de problema para reducir la resistencia futura al cambio.

Identificación de las causas principales:

- Desarrollar planes para reunir datos
- Generar teorías sobre las causas principales.
- Discutir la forma de estratificar los datos para el análisis para identificar las causas principales.
- Examinar el tiempo requerido para las diferentes vías de proceso.

Diseño de soluciones:

- Describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales.
- Identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos.

Aplicación de soluciones:

- Explicar el proceso actual
- Superar la resistencia al cambio superado como los cambios propuestos simplifican el proceso.

Control (Retener las Ganancias)

- Revisar y establecer controles y monitoreos al proceso.
- Auditar el proceso periódicamente para asegurar que se están siguiendo los nuevos procedimientos.



- Entrenar a nuevos empleados.

Conclusiones del capítulo:

1. Con el empleo de las herramientas utilizadas en la investigación se determina la situación actual del SGICH en la organización.
2. A partir de los resultados obtenidos, en el diagnóstico de la situación actual del SGICH en la organización, se demostró que la UCF no consta de un procedimiento para documentar la planificación, ejecución y control del proceso de Capacitación y Categorización y sus subprocesos, por lo que se hace necesario diseñar un procedimiento que de cumplimiento a los requisitos establecidos en la NC del SGICH- 3001:2007.
3. El proceso de Capacitación y Categorización en forma general, presenta deficiencias que deben ser superadas para contribuir a la mejora del proceso.

Capítulo III:



Capítulo III: Diseño del procedimiento documentado del proceso de Capacitación y Categorización en La Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

3.1 Diseño del procedimiento documentado de Capacitación y Categorización y sus subprocesos: Cambio de Categoría y Ratificación.

Para la elaboración de dicho procedimiento se tuvieron en cuenta varios aspectos los cuales se ofrecen a continuación:

- ♦ Los requisitos establecidos por la NC 3001:2007 del SGICH sobre Capacitación y Desarrollo explicados en el capítulo anterior.
- ♦ Las consideraciones descritas por la NC 3000 sobre las características que debe llevar un procedimiento documentado, que no es mas, que la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad. En términos generales debe tener la siguiente estructura:

Portada general: Con la indicación de las personas que laboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de las tres personas sean distintas, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona.

Cabecera: se muestra en todas las páginas del procedimiento y se indica el título, la edición, la fecha y la página de que se trata.

Apartado objeto: describe la utilidad del procedimiento.

Apartado alcance: describe en que situación debe o puede aplicarse el procedimiento.

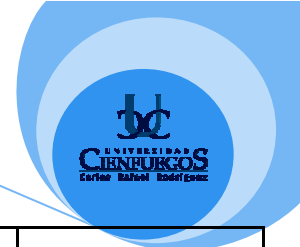
Apartado referencias: resume todas las alusiones que se hacen en el procedimiento a otros procedimientos u otros documentos.

Apartado definiciones: recoge aquellas palabras donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, por ser de uso no habitual o bien por utilizarse con un significado diferente al comúnmente establecido.

- ♦ El conjunto de herramientas y técnicas útiles para visualizar y organizar de manera más simple el proceso. Por ultimo señal que el procedimiento esta dividido en tres partes fundamentales: *Ficha del proceso* (conformada por diez pasos), *Métodos de trabajo* (integrado por: el flujo del proceso y la descripción de las actividades) y *Anexos* (conformados por una serie de documentos importantes para la ejecución del proceso).

Nota: Los anexos del procedimiento, aparecen en la sección de anexos de la investigación.

Por todo lo analizado anteriormente y en aras de cumplir el objetivo general de esta investigación, a continuación se elabora la propuesta del procedimiento documentado para el proceso de Capacitación y Categorización y sus subprocesos: Cambio de Categoría y Ratificación.



	Manual de Procedimientos		Rev.: Página: 1 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización del profesor universitario.		
	Nombre y apellido:	Cargo:	Firma:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Ficha del proceso

1. **Propósito:** La capacitación y categorización del profesor universitario tiene como objetivo mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.
2. **Alcance:** Se aplica a todas las personas interesadas en su capacitación y superación.
3. **Definiciones:**
 - 3.1. Acciones de capacitación: Descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.
 - 3.2. Necesidades de capacitación: Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.
 - 3.3. Plan de capacitación y desarrollo: El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 2 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes. El plan se analiza y discute con la organización sindical, se aprueba en el Consejo de Dirección de la organización y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

3.4. Modo de formación: Define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

4. Descripción del Proceso:

El proceso se inicia con el diagnóstico o determinación de necesidades de formación de los trabajadores que como resultado posibilita la identificación de las brechas que estos presentan entre las competencias laborales requeridas por el cargo y las que poseen realmente. Es el elemento fundamental que se tiene en cuenta para elaborar en plan individual de capacitación y desarrollo de cada quien, al que además le sirve de base la evaluación del desempeño.

A partir de la integración de los planes individuales se concibe el plan anual de capacitación y desarrollo de la entidad que se presenta al Consejo de Dirección para su aprobación y se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo. La organización cuenta con un presupuesto asignado del general para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan.

En el procedimiento documentado donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo el proceso queda definida la evaluación periódica por parte de las áreas tanto de lo que sucede en orden organizativo como del impacto en los trabajadores, esto se logra mediante la medición de indicadores.

En La Universidad de Cienfuegos el enfoque de capacitación está dirigido a lograr que de forma constante se estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados. Entre otros aspectos estos definen el otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad de Aprendizaje Permanente.”

5. Responsabilidades

Del Rector de la Universidad



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 3 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

5.1 Autorizar el procedimiento.

Del Consejo de Dirección

5.2 Aprobar el procedimiento.

De la Directora de Recursos Humanos

5.3 Revisar el procedimiento para su implantación.

5.4 Presentar y actualizar el procedimiento.

5.5 Controlar el cumplimiento del procedimiento.

De los Jefes de Departamentos Docentes.

5.6 Declarar las necesidades de superación del departamento de manera continua e ininterrumpida para desarrollar el plan de capacitación del profesor universitario en correspondencia con el cargo que ocupan y el de la Universidad en general.

6. Recursos Necesarios:

6.1- Recursos Materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadora.
- Medios de comunicación.
- Locales.
- Medios de transporte.
- Presupuesto de aseguramiento.

Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la UCF.
- Perfil de competencias.
- Perfil de cargo.
- Procedimiento documentado para la capacitación y desarrollo en la UCF.
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Cursos que pueden brindarse.

6.2 Recursos Humanos:

- Especialistas de Recursos Humanos.

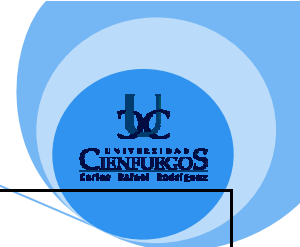


	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 4 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

- Jefes de área, Jefes de Departamento, Jefes de carrera que tienen relación con el proceso.
- Personal que compone el comité de competencias y el comité de ingreso.
- Capacitadores.

7. Documentación Normativa:

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 136. 2006. Calificadores propios del Sistema de Educación Superior.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29.2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128. 2006. Reglamento de Categoría Docente.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.

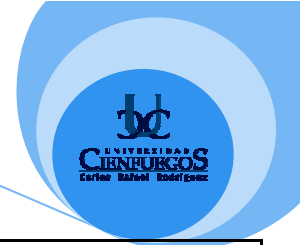


	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 5 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007.Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

8. Procesos del Sistema con que se relaciona:

- Selección e integración (Determinación necesidades de aprendizaje y formación continua)
- Organización del trabajo (Planificación de la capacitación y desarrollo)
- Evaluación del desempeño (Plan de desarrollo de competencias individuales y colectivas).
- Competencias laborales (Formación y desarrollo de competencias y aprendizaje permanente)
- Autocontrol (Cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo para disminuir las brechas).
- Estimulación moral y material (Conocimiento y habilidades para el desempeño de los cargos de amplio perfil)
- Seguridad y salud en el trabajo (Adiestramiento y formación de habilidades en riesgos, uso de medios de protección personal y salud en el trabajo)
- Comunicación institucional (Conocimientos, herramientas nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Estado de la capacitación y las brechas.)

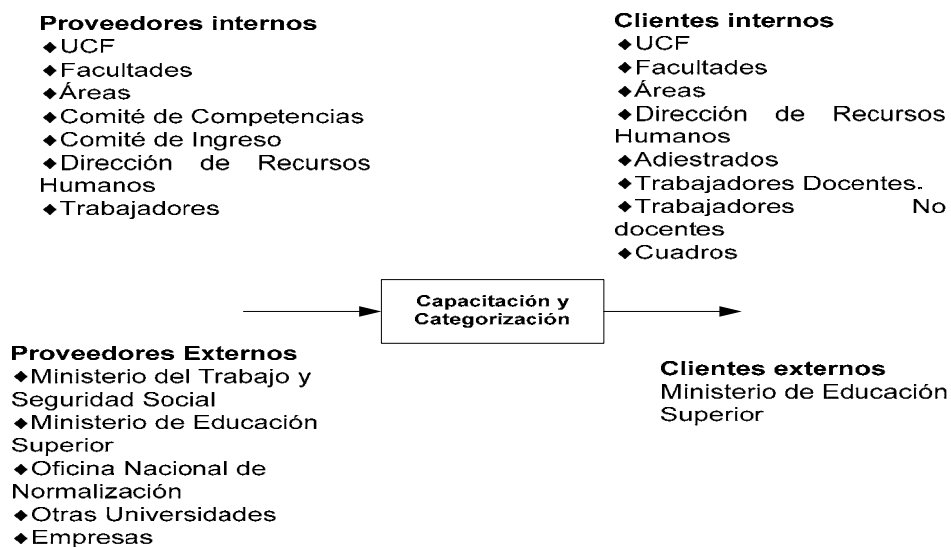


	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 6 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

9. Indicadores para medir el proceso:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en proceso de producción y de servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.
- Evaluación de la reacción.
- Evaluación del aprendizaje.
- Evaluación de la transferencia.

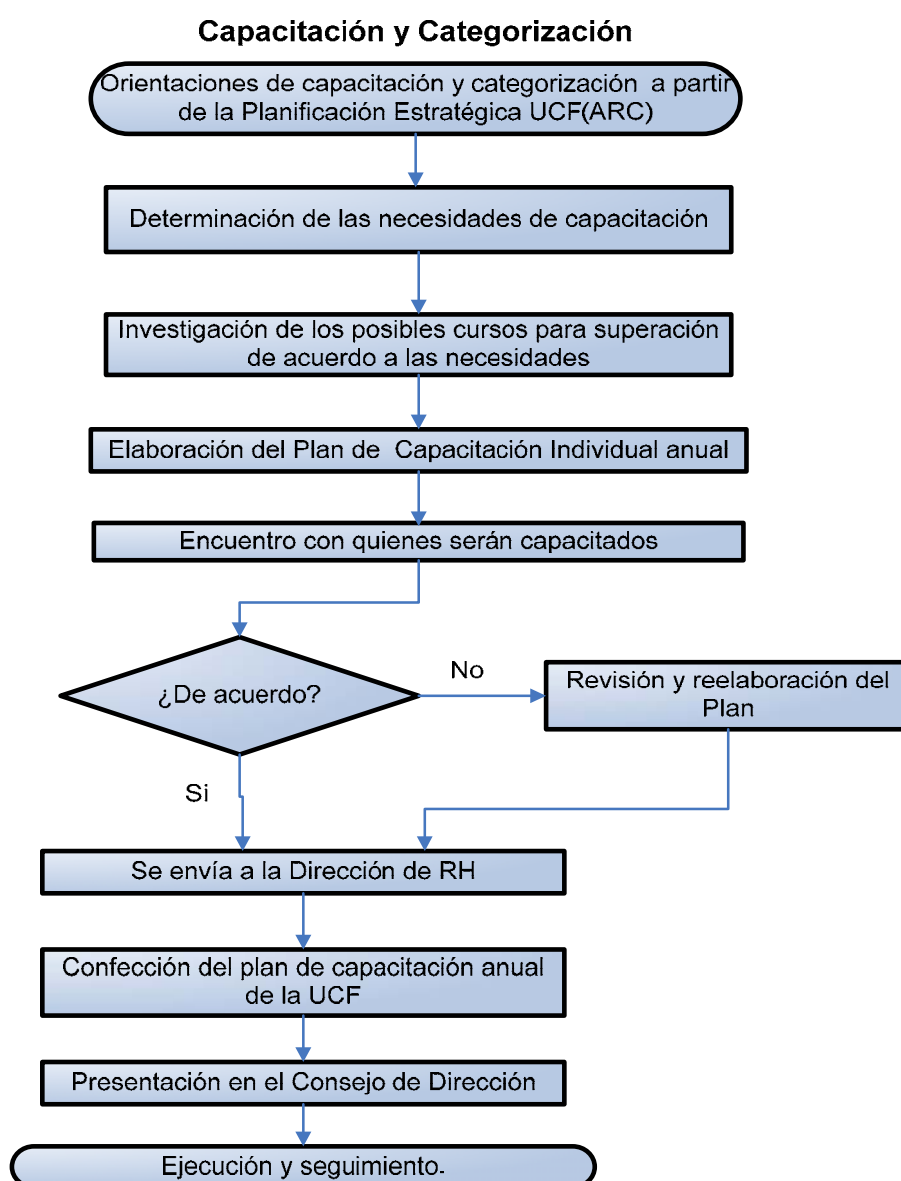
10. Cadena Proveedor-Cliente:

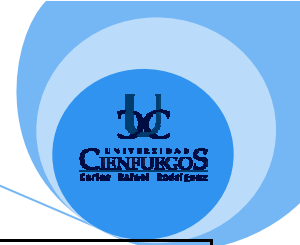


	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 7 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

Método de trabajo

1. Diagrama de Flujo del proceso:





	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 8 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización de profesor universitario	

2. Descripción de las actividades.

Paso	Responsable	Actividad	Fecha de Cumplimiento	Documento clave
1	J'Dpto. ó J'Area	Declarar las necesidades de formación individual	De Septiembre a Diciembre.	Documento que refleje las necesidades de formación.
2	J'Dpto. ó J'Area	Diagnóstico y determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores del área y por categoría ocupacional.	De Septiembre a Diciembre.	Plan de capacitación y desarrollo del área (Ver Anexo 2)
3	Grupo de Categorización y Capacitación.	Investigación de los posibles cursos de acuerdo a las necesidades de capacitación.	De Septiembre a Diciembre.	_____
4	Dirección de Recursos Humanos con Grupo de Categorización y Capacitación.	Elaboración del plan de capacitación anual de la entidad.	De Septiembre a Diciembre.	Plan de capacitación anual de la entidad (Ver Anexo 3).
5	Grupo de Categorización y Capacitación.	Gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación aprobado.	De Septiembre a Diciembre.	_____
6	Grupo de Categorización y Capacitación.	Propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.	De Septiembre a Diciembre.	_____
7	Dirección de Recursos Humanos con Grupo de Categorización y Capacitación.	Discusión y análisis del plan con representantes de las organizaciones sindicales y el Consejo de Dirección para ser aprobado y que pase a formar parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	De Septiembre a Diciembre.	Acta de reunión



8	J' Área ó J' Dpto.	Evaluación del cumplimiento del plan de capacitación en cada área.	Trimestralmente	Documento de Evaluación de la acción de capacitación. (Ver Anexo 4)
		Manual de Procedimientos		Rev.: Pagina: 9 de 9
Proceso:		Capacitación y Categorización de profesor universitario		

(Continuación de la tabla)

9	Grupo de Categorización y Capacitación.	Integrar los resultados de cada área, evaluar a nivel de entidad las acciones de capacitación y presentarlas al Consejo de Dirección para ser aprobadas.	De Mayo a Julio	Documento de Evaluación de las acciones de capacitación. (Ver Anexo 5)
---	---	--	-----------------	--

Anexos

No.	Documentos
1	Diagrama SIPOC del proceso de Capacitación y Categorización.
2	Modelo del plan de Capacitación y Categorización del área.
3	Modelo del plan de Capacitación y Categorización de la entidad.
4	Modelo de la evaluación del cumplimiento del plan de Capacitación de cada área y de la entidad en general.
5	Evaluación del impacto de la capacitación en la entidad.

	Manual de Procedimientos		Rev.: Página: 1 de 12
Proceso:	Capacitación y Categorización del profesor universitario.		
Subproceso:	Cambio de Categoría		
	Nombre y apellido:	Cargo:	Firma:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Ficha del proceso

1. Propósito: El cambio de categoría docente del profesor universitario consiste en elevar el desempeño y la capacidad del trabajador a través de sus resultados exitosos en correspondencia con los objetivos de la organización.

2. Alcance: A todos los profesores interesados en cambiar de categoría y que cumplan con los requisitos que se especifican en el reglamento de categoría docente.

3. Definiciones

Categoría docente: Es la categoría que se le otorga a un profesor universitario acorde con su desempeño laboral y los resultados de su trabajo.

4. Descripción del Proceso:

El proceso se inicia con la revisión y consulta de La Resolución 128/2006, "Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en La Educación Superior". Luego se elabora el cronograma de actividades a desarrollar para efectuar el proceso de cambio de categorías docentes; se da a conocer este cronograma al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos y se le Comunica a los Jefes de Departamentos incluir dentro del plan de trabajo de los Profesores

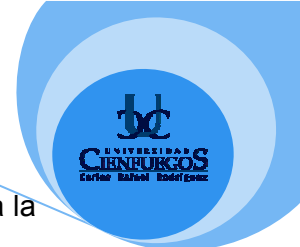


Auxiliares y Profesores Titulares la tarea de ser miembro de tribunal en su plan de trabajo, para si este es asignado a algún tribunal conozca sobre dicha tarea. Para identificar los profesores que se presentarán al proceso de

	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 2 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

cambio de categoría docente se realiza mediante la entrega de las solicitudes. El grupo de categorización y capacitación de Recursos Humanos también prevé a los profesores que obligatoriamente deben cambiar de categoría docente y se les comunica al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos el listado. Seguidamente los profesores interesados en cambiar de categoría deben actualizar sus expedientes docentes. La Especialista de capacitación y categorización da a conocer los requisitos correspondientes a cada una de las categorías docentes y verifica el cumplimiento de estos requisitos, los que no cumplen no pueden continuar en el proceso y se les informa a sus jefes. La especialista en categorización y capacitación confirmara con Relaciones Internacionales el listado de profesores que se encuentran trabajando en el extranjero por lo que no pueden ser asignados a ningún tribunal para sesionar en el proceso. Posteriormente se le comunica a los Decanos y Jefes de Departamentos el listado de los tribunales que sesionarán durante el proceso y los profesores correspondientes a cada tribunal. Estos tribunales realizan la revisión de los expedientes y programan la fecha del ejercicio de oposición la cual tiene que estar comprendida en el período que se establece en el cronograma de actividades. Una vez culminado el ejercicio los tribunales entregan la documentación correspondiente a cada una de las categorías docentes y el especialista revisa, si está todo en orden pues asienta la categoría en el Registro; lleva el expediente docente a la oficina del Rector para que los modelos de otorgamiento de categoría docente sean firmados y acuñaos por el este y se entrega un modelo de otorgamiento de categoría docente en Recursos Humanos-Recursos Laborales y el otro modelo permanece en el expediente docente. Por último se le comunica al profesor que tiene que presentarse en Recursos Laborales para cambiar su contrato laboral.

En el caso de las categorías de Profesor Auxiliar y Titular, una vez que los tribunales entreguen los documentos correspondientes a estas categorías se



envían para el MES y son ellos los que definen el proceso. Cuando el MES envía la carta de aprobación de otorgamiento de las categorías de Profesor

	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 3 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

Auxiliar y Profesor Titular solicitadas por la UCF o del título de la categoría docente, por el MES, se Introduce esta dentro del expediente docente del profesor y se le Comunica que tiene que presentarse en Recursos Laborales para cambiar su contrato laboral.

5. Responsabilidades.

Del Rector de La Universidad.

5.1. Autorizar el procedimiento.

Del Consejo de Dirección

5.2. Aprobar el procedimiento.

De la Directora de Recursos Humanos

5.3. Revisar el procedimiento para su implantación.

5.4. Presentar y actualizar el procedimiento.

5.5. Controlar el cumplimiento del procedimiento.

De los Jefes de Departamentos Docentes.

4.6. Elevar hacia la Dirección de Recursos Humanos las solicitudes de los profesores de cambio de categoría; velar y controlar porque estos cumplan con los requisitos establecidos para el proceso; contribuir con la eficacia del proceso mediante la calidad de sus profesores.

6. Recursos Necesarios:

6.1- Recursos Materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadora.
- Medios de comunicación.
- Locales.

Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la UCF.

6.2 Recursos Humanos:



- Especialista de Categorización y Capacitación.

	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 4 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

- Jefes de área, Jefes de Departamento, Jefes de carrera que tienen relación con el proceso.
- Director de Recursos Humanos.
- Rector

7. Documentación Normativa:

- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128. 2006. Reglamento de Categoría Docente.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007. Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

8. Procesos del Sistema con que se relaciona:

- Evaluación del desempeño (Plan de desarrollo de competencias individual y colectivas, cumplimiento satisfactorio de su desempeño)
- Competencias laborales (Formación y desarrollo de competencias y aprendizaje permanente)
- Autocontrol (Cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo)
- Estimulación moral y material (Conocimiento y habilidades para el desempeño de los cargos de amplio perfil)
- Comunicación institucional (Conocimientos, herramientas, nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Estado de la capacitación y las brechas.)

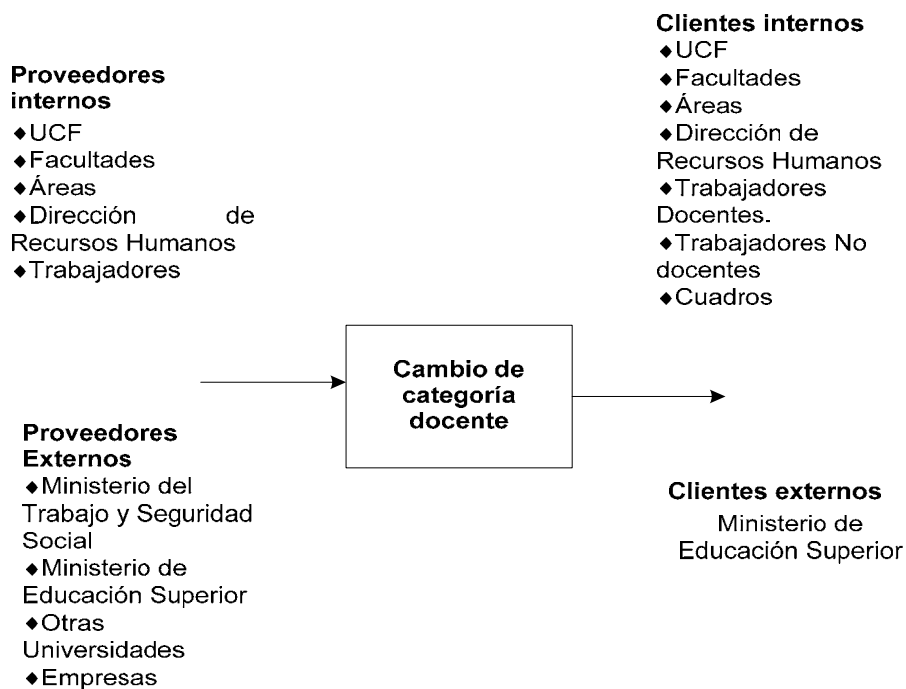


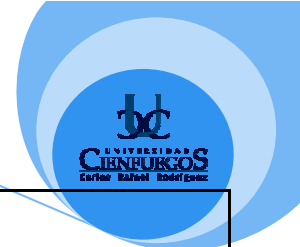
	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 5 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

9. Indicadores para medir el proceso:

- El cumplimiento del inicio y terminación del cronograma de actividades.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en el proceso.
- El aseguramiento humano para lograr el proceso (se traduce en la cantidad de personal que reúne los requisitos para integrar los tribunales y la cantidad realmente disponible).
- La evaluación del impacto logrado en proceso en la organización y de la eficacia de las acciones realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.
- Evaluación del aprendizaje.

10. Cadena proveedor-Cliente

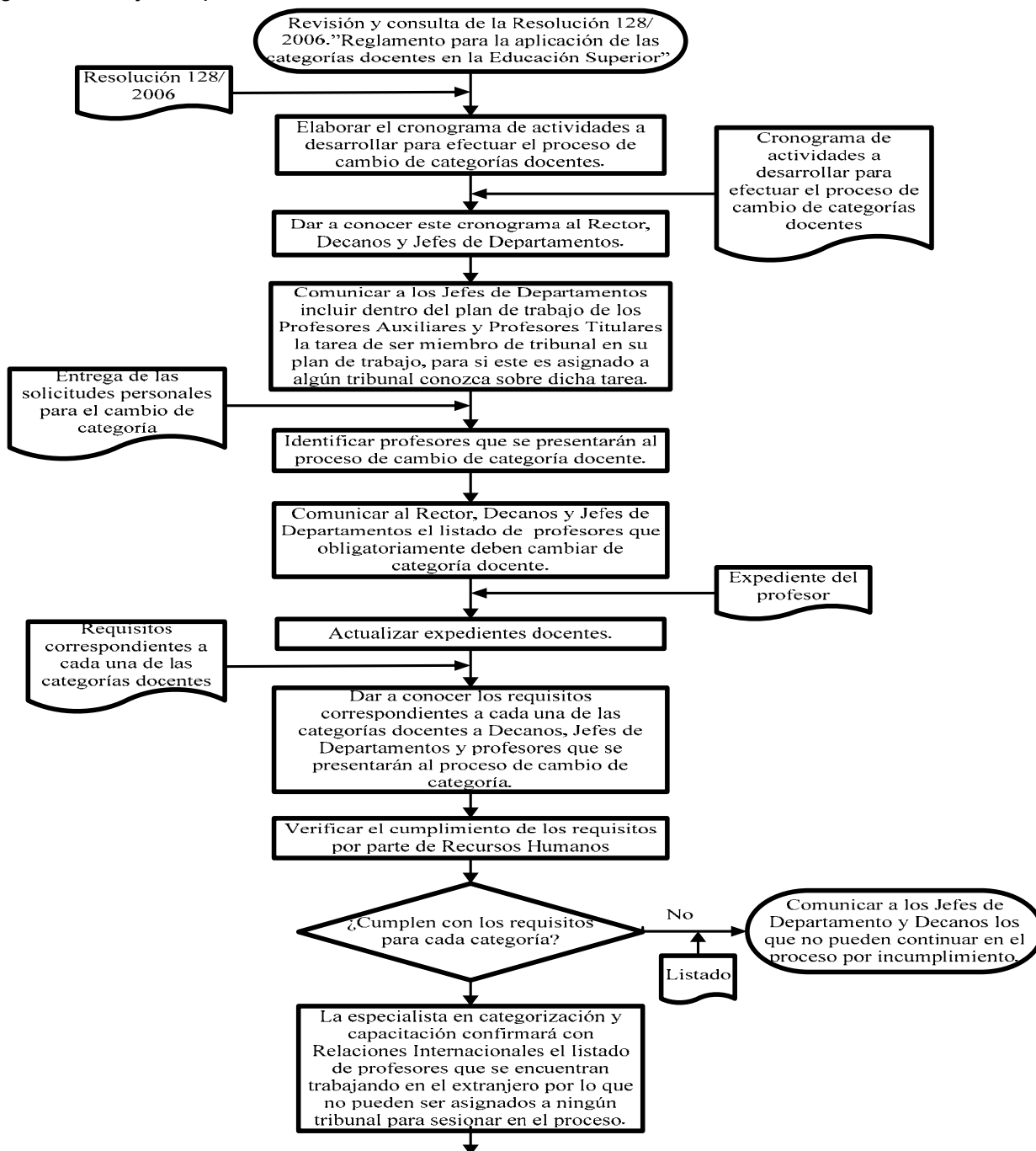


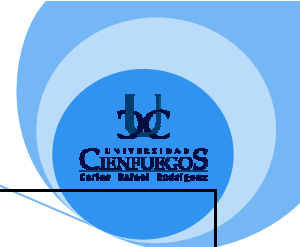


	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 6 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría.	

Método de trabajo

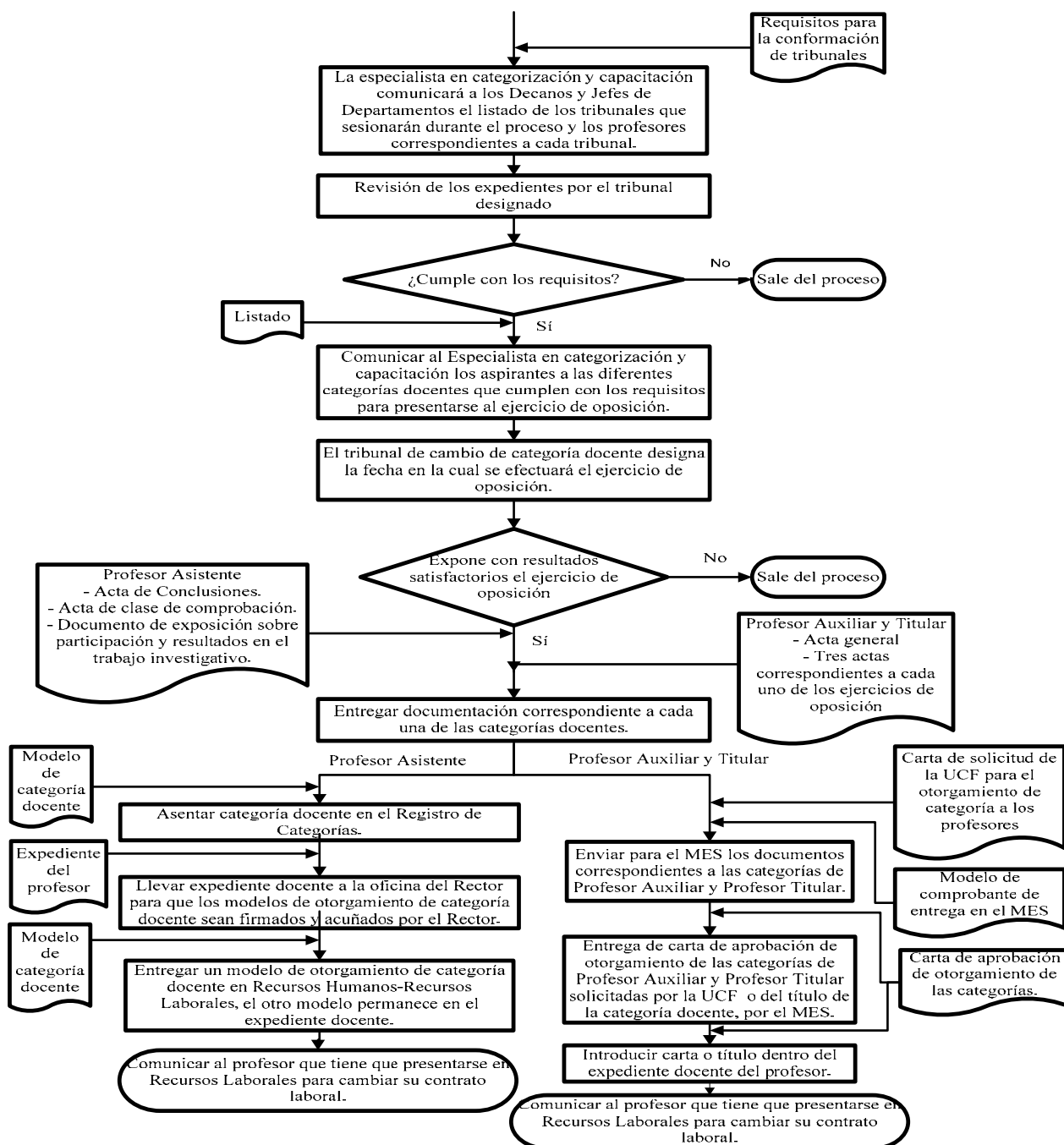
1. Diagrama de flujo del proceso:





	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 7 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

(Continuación del flujo)





	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 8 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría.	

2. Descripción de Actividades.

Paso	Responsable	Actividad	Fecha de Cumplimiento	Documento clave
1	Especialista de Categorización y Capacitación.	Revisión y consulta de la Resolución 128/2006. "Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en el MES.	Septiembre	Resolución 128/2006. "Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en el MES.
2	Especialista de Categorización y Capacitación.	Elaborar el cronograma de actividades a desarrollar para efectuar el proceso de cambio de categorías docentes.	De Junio a Septiembre	Cronograma de actividades a desarrollar para efectuar el proceso de cambio de categorías docentes (Ver Anexo 2).
3	Dirección de RR.HH. ó Especialista de Categorización y Capacitación.	Dar a conocer este cronograma al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos.	Septiembre	—
4	Especialista de Categorización y Capacitación.	Comunicar a los Jefes de Departamentos incluir dentro del plan de trabajo de los Profesores Auxiliares y Profesores Titulares la tarea de ser miembro de tribunal en su plan de trabajo, para si este es asignado a algún tribunal conozca sobre dicha tarea.	Septiembre	—
5	Especialista de Categorización y Capacitación.	Identificar profesores que se presentarán al proceso de cambio de categoría docente.	1 al 23 de septiembre	Entrega de las solicitudes personales para el cambio de categoría
6		Comunicar al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos el listado de profesores que obligatoriamente deben cambiar de categoría.	1 al 23 de septiembre	—



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 9 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría	

(Continuación de la tabla)

7	Profesores interesados en cambiar de categoría	Actualizar expedientes docentes.	1 al 30 de septiembre	Expediente del profesor
8	Especialista de Categorización y Capacitación	Dar a conocer los requisitos correspondientes a cada una de las categorías docentes a Decanos, Jefes de Departamentos y profesores que se presentarán al proceso de cambio de categoría.	1 al 30 de septiembre	Requisitos correspondientes a cada una de las categorías docentes (Ver Anexo 3).
9	Especialista de Categorización y Capacitación	Verificar el cumplimiento de los requisitos por parte de Recursos Humanos y comunicar a los Jefes de Departamento y Decanos los que no pueden continuar en el proceso por incumplimiento.	23 al 1 de Octubre	Listado
10	Especialista de Categorización y Capacitación	La especialista en categorización y capacitación confirmará con Relaciones Internacionales el listado de profesores que se encuentran trabajando en el extranjero por lo que no pueden ser asignados a ningún tribunal para sesionar en el proceso.	23 al 1 de Octubre	—
11	Especialista de Categorización y Capacitación	La especialista en categorización y capacitación comunicará a los Decanos y Jefes de Departamentos el listado de los tribunales que sesionarán durante el proceso y los profesores correspondientes a cada tribunal.	1 al 30 de Octubre	Requisitos para la conformación de tribunales (Ver Anexo 4).



	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 10 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría.	

(Continuación de la tabla)

12	Presidente del tribunal de categorización	Revisión de los expedientes por el tribunal designado y comunicar al Especialista en categorización y capacitación los aspirantes a las diferentes categorías docentes que cumplen con los requisitos para presentarse al ejercicio de oposición.	1 al 30 de Octubre	Listado
13	Presidente del tribunal de categorización	El tribunal de cambio de categoría docente designa la fecha en la cual se efectuará el ejercicio de oposición. Esta fecha tiene que estar comprendida en el período que se establece en el cronograma de actividades, para llevar a cabo el ejercicio de oposición.	1 al 30 de Noviembre	—
14	Miembros del tribunal	Entregar documentación correspondiente a cada una de las categorías docentes.	1 al 30 de Noviembre	Ver Anexo 5
15	Especialista de Categorización y Capacitación	Asentar categoría docente en el Registro de Categorías.	1 al 30 de Noviembre	Modelo de categoría docente. Se llenan dos modelos: 1 para cada expediente. (Ver Anexo 6)
16	Especialista de Categorización y Capacitación	Llevar expediente docente a la oficina del Rector para que los modelos de otorgamiento de categoría docente sean firmados y acufados por el Rector.	1 al 30 de Noviembre	Expediente del profesor
17	Especialista de Categorización y Capacitación	Entregar un modelo de otorgamiento de categoría docente en Recursos Humanos-Recursos Laborales, el otro modelo permanece en el expediente docente.	1 al 30 de Noviembre	Modelo
18	Especialista de Categorización y Capacitación	Comunicar al profesor que tiene que presentarse en Recursos Laborales para cambiar su contrato laboral.	1 al 30 de Noviembre	—



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 11 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría.	

(Continuación de la tabla)

19	Especialista de Categorización y Capacitación	Enviar para el MES los documentos correspondientes a las categorías de Profesor Auxiliar y Profesor Titular.	1 al 30 de Noviembre	- Carta de solicitud de la UCF para el otorgamiento de categoría a los profesores (ver anexo 7) - Modelo de comprobante de entrega en el MES (ver anexo 8) - Modelo de entrega en el Departamento de Transporte de la UCF(ver anexo 9) - Modelo de hoja de afuera del sobre (ver anexo 10).
20	MES	Entrega de carta de aprobación de otorgamiento de las categorías de Profesor Auxiliar y Profesor Titular solicitadas por la UCF o del título de la categoría docente, por el MES.	Según cronograma del MES	Carta de aprobación de otorgamiento de las categorías.
21	Especialista de Categorización y Capacitación	Introducir carta o título dentro del expediente docente del profesor.	Según llegue la carta de la categoría del MES	Carta de aprobación de otorgamiento de las categorías.
22	Especialista de Categorización y Capacitación	Comunicar al profesor que tiene que presentarse en Recursos Laborales para cambiar su contrato laboral.	Según llegue la carta de la categoría del MES	—



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 12 de 12
Proceso:	Cambio de Categoría.	

Anexos

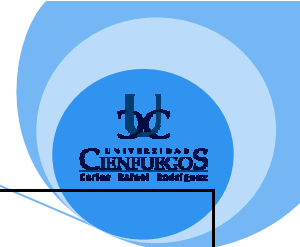
No.	Documentos
1	Diagrama SIPOC del proceso de Capacitación Categorización
2	Cronograma de las actividades correspondientes al proceso de cambio de categoría.
3	Requisitos correspondientes a cada una de las categorías docentes.
4	Requisitos para la conformación de los tribunales.
5	Documentación correspondiente a cada una de las categorías docentes.
6	Modelo de otorgamiento de categoría docente.
7	Carta de solicitud de categoría docente de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
8	Modelo de comprobante de entrega en el MES.
9	Modelo de entrega en el Departamento de Transporte de la UCF
10	Modelo: Portada del sobre del sobre.



	Manual de Procedimientos		Rev.: Página: 1 de 9
Proceso:	Capacitación y Categorización del profesor universitario.		
Subproceso:	Ratificación.		
	Nombre y apellido:	Cargo:	Firma:
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Ficha del proceso

1. **Propósito:** La ratificación de categoría docente del profesor universitario consiste en medir el desempeño y la capacidad del trabajador a través de sus resultados exitosos en correspondencia con los objetivos de la organización y comprobar si cumple con los requisitos de la categoría que ostenta.
2. **Alcance:** A todos los profesores interesados en ratificar la categoría y que cumplan con los requisitos que se especifican en el reglamento de categoría docente.
3. **Definiciones:**
Categoría docente: Es la categoría que se le otorga a un profesor universitario acorde con su desempeño laboral y los resultados de su trabajo.
4. **Referencias**
4.1. Resolución No. 128/2006
5. **Responsabilidades**
 - Del Rector de la Universidad**
 - 5.1. Autorizar el procedimiento.
 - Del Consejo de Dirección**
 - 5.2. Aprobar el procedimiento.
 - De la Directora de Recursos Humanos**
 - 5.3. Revisar el procedimiento para su implantación.



	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 2 de 9
Proceso:	Ratificación.	

5.4. Presentar y actualizar el procedimiento.

5.5. Controlar el cumplimiento del procedimiento.

De los Jefes de Departamentos Docentes.

5.6. Elevar hacia la Dirección de Recursos Humanos las solicitudes de los profesores de ratificación de categoría; velar y controlar porque estos cumplan con los requisitos establecidos para el proceso; contribuir con la eficacia del proceso mediante la calidad de sus profesores.

6. Recursos Necesarios:

6.1- Recursos Materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadora.
- Medios de comunicación.
- Locales.

Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la UCF.

6.2 Recursos Humanos:

- Especialista de Categorización y Capacitación.
- Jefes de área, Jefes de Departamento, Jefes de carrera que tienen relación con el proceso.
- Director de Recursos Humanos.
- Rector

7. Documentación Normativa:

- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128. 2006. Reglamento de Categoría Docente.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007.Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 3 de 9
Proceso:	Ratificación.	

- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

8. Procesos del Sistema con que se relaciona:

- Evaluación del desempeño (Plan de desarrollo de competencias individual y colectivas, cumplimiento satisfactorio de su desempeño)
- Competencias laborales (Formación y desarrollo de competencias y aprendizaje permanente)
- Autocontrol (Cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo)
- Estimulación moral y material (Conocimiento y habilidades para el desempeño de los cargos de amplio perfil)
- Comunicación institucional (Conocimientos, herramientas, nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Estado de la capacitación y las brechas.)

9. Indicadores para medir el proceso:

- El cumplimiento del inicio y terminación del cronograma de actividades.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en el proceso.
- El aseguramiento humano para lograr el proceso (se traduce en la cantidad de personal que reúne los requisitos para integrar los tribunales y la cantidad realmente disponible).
- La evaluación del impacto logrado en proceso en la organización y de la eficacia de las acciones realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.
- Evaluación del aprendizaje.



	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 4 de 9
Proceso:	Ratificación.	

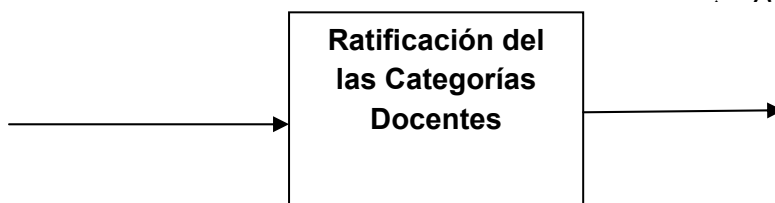
10. Cadena proveedor –cliente

Proveedores internos

- ◆ UCF.
- ◆ Facultades.
- ◆ Áreas.
- ◆ Dirección de recursos. Humanos.
- ◆ Trabajadores.

Clientes internos

- ◆ UCF.
- ◆ Facultades.
- ◆ Áreas.
- ◆ Dirección de recursos. humanos.
- ◆ Trabajadores docentes.
- ◆ Trabajadores no docentes.
- ◆ OTRAS



Proveedores externos

- ◆ Ministerio del Trabajo Seguridad y Social.
- ◆ Ministerio de Educación Superior.
- ◆ Otras Universidades.
- ◆ Empresas.

Clientes externos

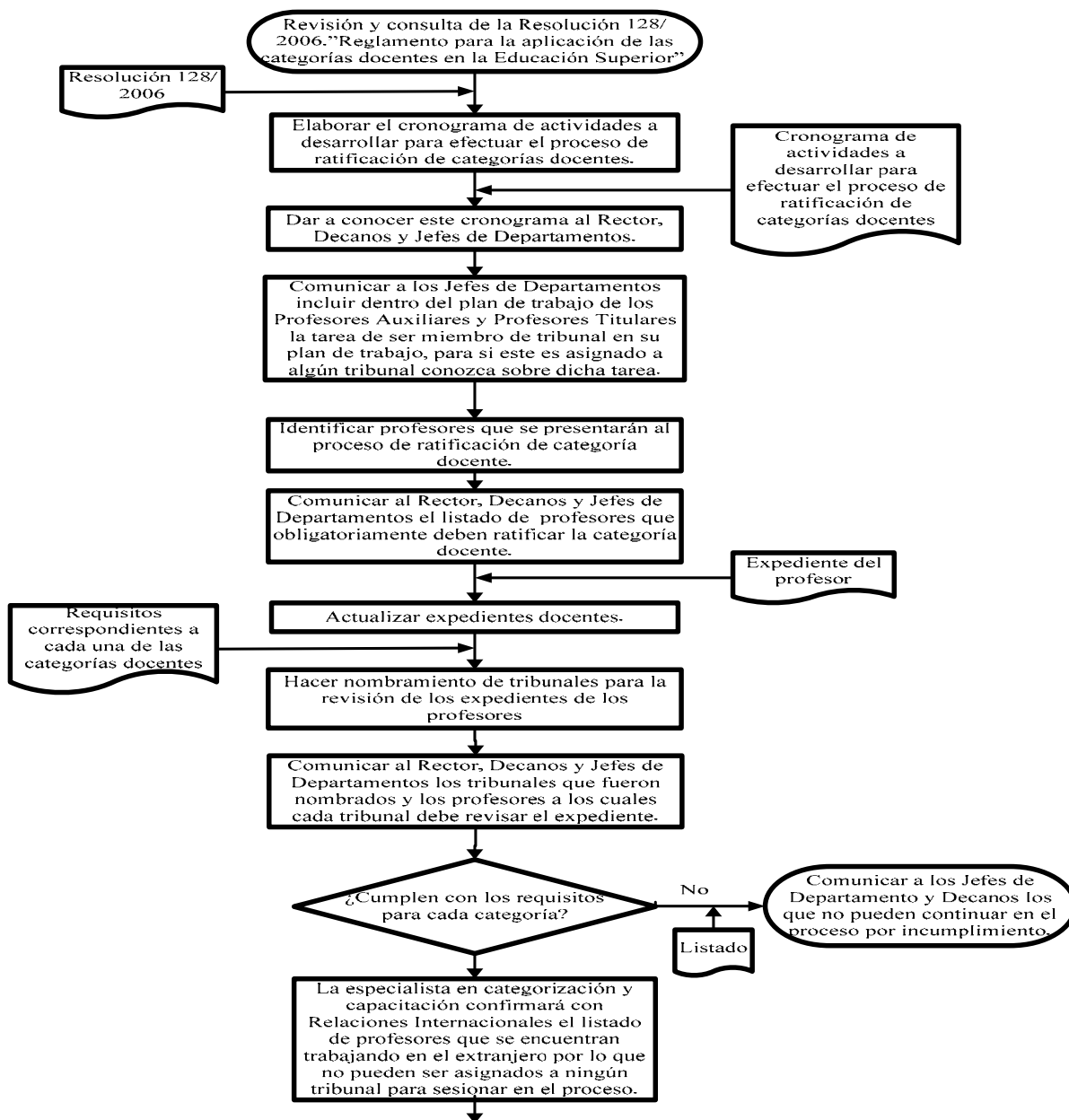
Ministerio de Educación Superior

Proceso:

Ratificación.

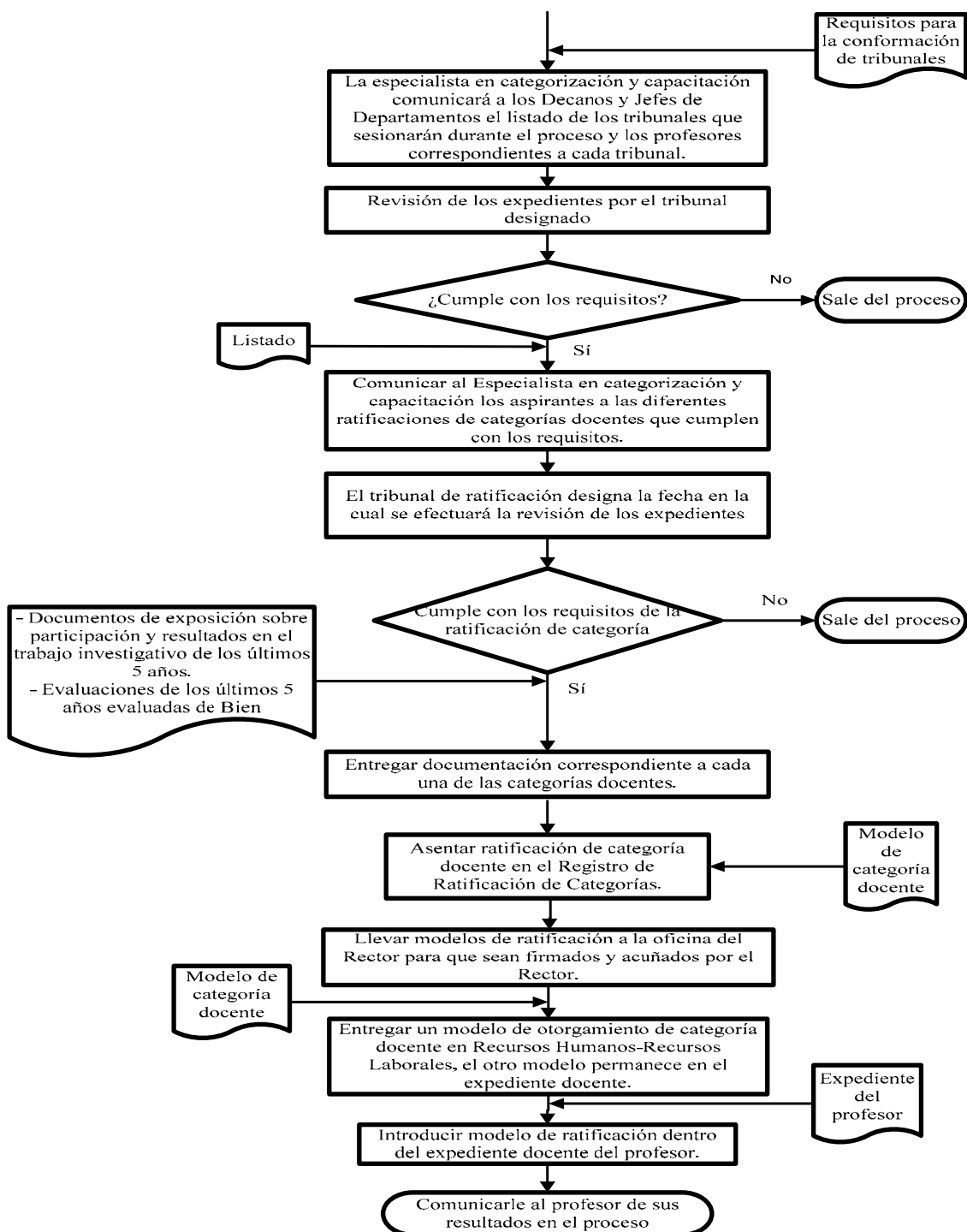
Ficha del proceso

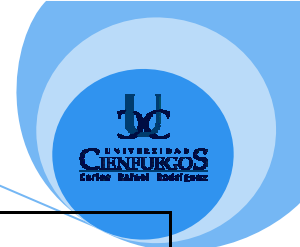
1. Diagrama de flujo del proceso:



	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 6 de 9
Proceso:	Ratificación.	

(Continuación del flujo)





	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 7 de 9
Proceso:	Ratificación.	

Descripción de las actividades

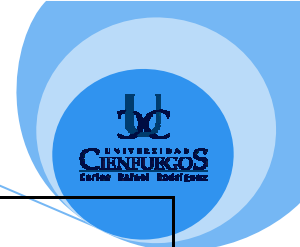
Paso	Responsable	Actividad	Fecha de Cumplimiento	Documento clave
1	Especialista de Categorización y Capacitación.	Revisión y consulta de la Resolución 128/2006.	Diciembre	Resolución 128/2006.
2	Especialista de Categorización y Capacitación.	Elaborar el cronograma de actividades a desarrollar para efectuar el proceso de ratificación de categoría.	Diciembre	Cronograma de actividades a desarrollar para efectuar el proceso de ratificación de categorías docentes (Anexo 2).
3	Dirección de RR.HH. ó Especialista de Categorización y Capacitación.	Dar a conocer este cronograma al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos.	Diciembre	—
4	Especialista de Categorización y Capacitación.	Comunicar a los Jefes de Departamentos incluir dentro del plan de trabajo de los Profesores Auxiliares y Profesores Titulares la tarea de ser miembro de tribunal en su plan de trabajo, para si este es asignado a algún tribunal conozca sobre dicha tarea.	Diciembre	—
5	Especialista de Categorización y Capacitación.	Identificar profesores que se presentarán al proceso de ratificación de categoría docente.	Diciembre	Entrega de las solicitudes personales para la ratificación de categoría.
6		Comunicar al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos el listado de profesores que obligatoriamente deben ratificar la categoría docente.	Diciembre	—
7	Profesores interesados en cambiar categoría	Actualizar expedientes docentes.	Enero	Expediente del profesor -Curriculum actualizado. -Fotocopias de la documentación que acredita lo expresado en el currículum, fundamentalmente de los últimos 5 años. -Las evaluaciones de su trabajo docente de los últimos 5 cursos.



	Manual de Procedimientos	Rev.: Pagina: 8 de 9
Proceso:	Ratificación.	

(Continuación de la tabla)

8	Especialista de Categorización y Capacitación	Hacer nombramiento de tribunales para la revisión de los expedientes de los profesores.	Enero	Resolución 128/2006."Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en la Educación Superior".
	Especialista de Categorización y Capacitación	Comunicar al Rector, Decanos y Jefes de Departamentos los tribunales que fueron nombrados y los profesores a los cuales cada tribunal debe revisar el expediente.	Enero	Listado
9	Especialista de Categorización y Capacitación	Verificar el cumplimiento de los requisitos por parte de Recursos Humanos y comunicar a los Jefes de Departamento y Decanos los que no pueden continuar en el proceso por incumplimiento.	Enero	Listado
10	Especialista de Categorización y Capacitación	La especialista en categorización y capacitación confirmará con Relaciones Internacionales el listado de profesores que se encuentran trabajando en el extranjero por lo que no pueden ser asignados a ningún tribunal para sesionar en el proceso.	Enero	—
11	Especialista de Categorización y Capacitación	La especialista en categorización y capacitación comunicará a los Decanos y Jefes de Departamentos el listado de los tribunales que sesionarán durante el proceso y los profesores correspondientes a cada tribunal.	Enero	Requisitos para la conformación de tribunales (Ver Anexo 3).
12	Presidente del tribunal de categorización	Revisión de los expedientes por el tribunal designado y comunicar al Especialista en categorización y capacitación los aspirantes a ratificar las diferentes categorías docentes que cumplen con los requisitos.	Febrero	Listado
14	Miembros del tribunal	Entregar documentación correspondiente a cada una de las categorías docentes ratificadas.	Marzo	Ver Anexo 4
15	Especialista de Categorización y Capacitación	Asentar ratificación de categoría docente en el Registro de Ratificación de Categorías.	Abril	Modelo de ratificación de categoría docente. Se llenan dos modelos: 1 para cada expediente. (Ver Anexo 5)



	Manual de Procedimientos	Rev.: Página: 9 de 9
Proceso:	Ratificación.	

(Continuación de la tabla)

16	Especialista de Categorización y Capacitación	Llevar modelos de ratificación a la oficina del Rector para que sean firmados y acuñados por el Rector.	Abril	Modelo de ratificación
17	Especialista de Categorización y Capacitación	Entregar un modelo de ratificación de categoría docente en Recursos Humanos-Recursos Laborales, el otro modelo permanece en el expediente docente.	Abril	Modelo de ratificación
18	Especialista de Categorización y Capacitación	Introducir modelo dentro del expediente docente del profesor.	Abril	Modelo de ratificación

Anexos

No.	Documentos
1	Diagrama SIPOC del proceso de Ratificación.
2	Cronograma de las actividades correspondientes al proceso de Ratificación.
3	Requisitos para la conformación de tribunales de ratificación de categoría docente.
4	Modelo de acta de ratificación de categoría docente.
5	Modelo de Ratificación de categoría docente.

3.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación del procedimiento.

Para garantizar la implementación del SGICH en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en indicadores como la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos se tiene que cumplir el conjunto de requisitos establecidos en la NC 3001:2007 relacionados con:

- Estrategias y objetivos
- Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Documentación relacionada con la SGICH.
- Los nuevos módulos del SGICH.
- Administración del SGICH.
- Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente el SGICH.

Por tanto en el apartado para implementar procedimientos documentados, en cuanto al módulo de Capacitación y Desarrollo, la NC 3002:2007 establece los siguientes aspectos:

- Diagnosticar y determinar necesidades de Capacitación.
- Elaborar planes de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de Formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de Capacitación y Desarrollo.

3.3 Propuesta de plan de mejora y un plan de control para el procedimiento diseñado.

A partir de los aspectos señalados anteriormente para implementar el procedimiento elaborado, se determinan acciones para mejorar el mismo, utilizando para ello la herramienta conocida como 5w y 2H. A través de este plan se definen en forma ordenada y sistemática las actividades para mantener este procedimiento. También se elabora un plan de control con el objetivo de estandarizar los requerimientos del mismo.

Tabla 3.1: Plan de mejora para el procedimiento elaborado.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de mejora para el procedimiento diseñado						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuanto?
Elaborar planes de Capacitación de la organización a través de los modos de formación.	Especialista en Capacitación y Categorización	A partir de diagnosticar y determinar las necesidades de capacitación tanto individuales como de la organización en general.	Se requiere para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso en sí y del propio procedimiento documentado para cumplir con los requisitos de la NC3001:2007.	Departamento de Recursos Humanos	Semestralmente (cada seis meses)	10% del tiempo invertido en la acción
La evaluación del impacto de la capacitación.	Se realizará por niveles: -Jefe de departamentos -Trabajador asignado por la facultad para evaluar. - Especialista en Recursos Humanos.	Mediante: -Controles a clase. -La evaluación del desempeño. -Los resultados de los estudiantes.	Se requiere para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso en sí y del propio procedimiento documentado para cumplir con los requisitos de la NC3001:2007.	En los departamentos de las carreras. En las facultades. En el Departamento de Recursos Humanos.	Semestralmente (cada seis meses)	10% del tiempo invertido en la acción

Tabla 3.2: Plan de control para el procedimiento elaborado.

Fuente: Elaboración propia.

Entradas	Actividades de acción de mejora	Indicadores /forma de cálculo.	Rango de control	Medida	Frecuencia	Responsable
Procedimiento Documentado	Elaborar planes de capacitación de la organización a través de los modos de formación.	-Índice del cumplimiento del inicio de las capacitaciones previstas= $\frac{\text{Capacit.reales iniciadas}}{\text{Capacitaciones previstas}}$ -Índice del cumplimiento de la terminación de C. previstas = $\frac{\text{Capacit. Real terminada}}{\text{Capacit.previstas}}$ -Índice de participación real de los trabajadores= $\frac{\text{Trabajadores Matriculados}}{\text{Participación previstas}}$	(95%-100%)	Chequear el cumplimiento del plan de capacitación	Semestral	Especialista en Capacitación y Categorización
	Evaluar el impacto de la capacitación.	% de Resultados satisfactorios en cuanto a: los controles a clases, E.D y resultados de los estudiantes.	(95%-100%)	Informar al personal capacitado y chequear necesidades de formación para el surgimiento de nuevas brechas de competencias.	Semestral	Jefes de departamento, Trabajador asignado por la facultad y Especialista en Recursos Humanos.

Evaluación del cambio

Para evaluar el impacto de las mejoras propuestas debemos citar tres formas o maneras de impacto cualitativo orientadas a la organización:

Impacto organizativo



Se adecua los requisitos propuestos para un SGICH expuestos en la NC al identificarlas competencias organizacionales, de procesos e individuales como premisa fundamental para el desarrollo de todos los procesos.

Impacto en la calidad de los procesos

Al elaborar un perfil de cargo o competencia todas las actividades de capital humano desde el reclutamiento hasta el autocontrol se realizaran sobre la base de ese perfil lo que revela la organización, control y mejora indiscutible de los procesos de GRH.

Impacto motivacional

Existencia de un equilibrio entre el desempeño y los resultados del trabajo ya que al capacitar al personal y con el desarrollo de un buen liderazgo organizacional se identifican nuevas brechas que son traducidas en las motivaciones de las personas al ver que es valido su esfuerzo y se corresponde con el buen desarrollo del proceso.

Impacto económico: Con la investigación realizada sobre el diseño de una herramienta práctica, normativa y de documentación del proceso de Capacitación, la organización es capaz de ahorrarse de \$2371.2 a \$2774.4 que representan el salario de 960 horas en que se realiza dicho estudio por una persona contratada para realizar esta tarea.

Conclusiones del capítulo

Después de elaborar el procedimiento Capacitación y Categorización se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento diseñado de Capacitación y Categorización propuesto a la Universidad de Cienfuegos Calos Rafael Rodríguez cumple con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.
2. La elaboración e implementación del procedimiento documentado es un paso importante para implementar el SGICH en la UCF.
3. Para implementar el procedimiento es importante tener en cuenta los requisitos establecidos por la NC3002:2007.



Conclusiones generales

1. El objetivo general de la tesis se ha cumplido al elaborarse el procedimiento documentado para el proceso de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez y tiene como soporte los requisitos planteados por la NC3001:2007.
2. Utilizando la tecnología de diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC3001:2007 y el programa estadístico SSPS.15.0 se analizó la situación actual de los recursos Humanos en la Organización donde se pudo conocer las debilidades y las principales deficiencias que afectan al proceso de Capacitación y Categorización.
3. El nuevo procedimiento documentado de Capacitación y Categorización elaborado y propuesto para la organización contribuirá a elevar los niveles de integración externa y los niveles estratégicos así como la implantación del MGICH en la UCF.



Recomendaciones

1. Llevar a cabo la implantación del procedimiento documentado de Capacitación y Categorización en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
2. Continuar perfeccionando el procedimiento de manera tal que permita irse ajustando con las exigencias de la gestión organizacional bajo el enfoque del SGICH.
3. Realizar investigaciones que permitan la mejora de las deficiencias encontradas en la presente.

Bibliografía:



Bibliografía

- Abelleira Dacosta & García Seijo, L. & Y. (2011). *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina.: Editorial GRANICA.
- Ballivian & Gonzales. (2006, Enero). Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Beer, M. (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ministerio del Trabajo.
- Benedito, Ferrer, & Ferreres, V., V. & V. (1995). La formación universitaria a debate. *Servicio de Publicaciones*. Universidad de Barcelona.
- Besseyre & Charles-, H. & H. (1997). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. /s.l, s.n/
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP*, (Nº 1), página,16.
- Caballano Alcántara, J. L. (n.d.). Gestión de los Recursos Humanos. <http://www.caballano.com>.
- Capacitación Personal (2010). Retrieved from <http://monografias.com/trabajos16/capacitación-prersonal/capacitación-personal.shtml>.
- Capó, J. R. (2000). —*Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Cuba.
- CINTEFOR. (2010). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.idx.htm.
- CINTERFOR/OIT. (2001, abril). Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión, (Cuaderno de Trabajo Número 7.Educación Técnico Profesional).
- Colectivo de autores,Istituto Andaluz de Tecnología. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos* (Berekintza.).
- Covas Varela, D. (2009). “*Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de*



- Cienfuegos*” (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- COX, R. (1993). “*Conceptos sobre aprendizaje, vida profesional y formación pedagógica en la enseñanza superior*”, (Formación pedagógica del profesorado universitario y calidad de la educación.). CIDE.: en LÁZARO, L.M.
- ¿Cuáles son las etapas del modelo de gestión por competencias? (2011). Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapasgesporcomp.htm>.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (ISPJAE.). Cuba.
- Cuesta, A. (2010). Metodología para la gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión del capital humano.
- Chiavenato, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos* (Primera.). México: Mc. Graw Hill. Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. España: Mc. Graw Hill.
- Dean, J. (1991). *Professional development in school*. (Milton Keynes.). Open University.
- Díaz Martín, O. (2010). *Diseño de los procedimientos documentados de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la empresa Cementos Cienfuegos S.A* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Dr. Vela Valdés & Lic. Valdés Asán, J. & J. (2006). *Resolución N° 128 / 2006: Para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior*.
- Dr. Vela Valdés & Lic. Valdés Asán, J. & J. (2008). *INSTRUCCIÓN No. 3 /08: Sistema de superación de profesores (SSP) de los centros de Educación Superior adscritos al M.E.S.*
- Dr. Sánchez Núñez, J. A. (2010). El desarrollo profesional del docente universitario. <http://www.Sánchez.com>.
- Fink, L. D. (1992). “*Orientation programs for new faculty*. Developing new and junior faculty. San Francisco, Jossey-Bass.: en SORCINELLI, M.D, y AUSTIN, A.E.:
- García Cruz, M. (2011). “*Diseño y aplicación de un procedimiento para perfiles de competencias en la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Cienfuegos*” (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.



- Gold, Y. (1992). "*Psychological support for mentors and beginning teachers: a critical dimension*", en BEY, T., y HOLMES, C.: *Mentoring: contemporary principles and issues*. Reston, Association of Teachers Educators.
- Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, L., D. & R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- González Álvarez & Torres Estévez, R. & G. (2010). *Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos*". (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Harper & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos. Inventario de personal y evaluación del potencial humano*. España: Gaceta de los Negocios.
- Kaplan & Norton. (2009). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia* Barcelona.
- Lawrence & Blackburn, J. . R. T. (1985). "*Faculty careers: maturation, demographic and historial effects.*" Research in Higher Education.
- Levy, L. (2008). Las competencias Laborales. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.
- Lic. Hernández del Sol, J. (2011). "*Diseño de un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos*" "Carlos Rafael Rodríguez" (Tesis de Maestría).
- Martínez Espinosa & Martínez A. (2009). *Capacitación por Competencia Principios y Métodos*.
- McCourt & Eldridge, W. & D. (2003). *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*.
- Mertens, L. (1997). *Competencias Laborales*.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencias laboral en la empresa y la formación profesional*.
- Milkovich & Boudreau,. (1991). *Human Resource Management*.
- Molina Peñalver, P. (2008). *Procedimiento para identificar Competencias distintivas en Universidades* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Morales Cartaya. (2006). *Sistema integrado de gestión de recursos humanos* (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana., Cuba.



- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario.*
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC3002: Sistema de gestión integrada de capital humano. Implementación.*
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *NC 3001: Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos.*
- Ohio State University. (2007). Introduction to DACUM. Center on Education and Training.
- ONU. (2004). *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).*
- Pérez Pajarín, Y. (2008). *Propuesta de un procedimiento para la Evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de Pasajeros.* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Piedra Noriega, A. J. (2009). Implementación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH) en las empresas cubanas contemporáneas.
- Pita Fernández, S. L. (2011). *“Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano en el hotel La Unión Palacio Azul.”* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Quiñones Martínez, A. (n.d.). *Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada d Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.* (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez., 2008.
- Rectoría de la UCF. (2011). *Reglamento Orgánico de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez.”*
- Rios Córdova, I. (2011). *Aplicación de un procedimiento para identificar las competencias organizacionales en la Empresa de Izaje de Cienfuegos”* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Rodríguez Cabrera, Y. (2009). *Mejoramiento del proceso de selección de reservas de directivos docentes de la Universidad de Cienfuegos.* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Rodríguez Quintana, S. (2011). *“Diseño de instrumento para evaluar la Capacidad de Aprendizaje Organizacional desde su dimensión cualitativa. Caso de estudio: Centro de Inmunología Molecular”.* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.



- Romero Quevedo & Castañeda Remedios. (2009). Las competencias laborales.
- Spencer & Spencer. (1993). *Competence at work, models for superior performance* (John Wile&Sons, Inc.,). USA.
- Suárez Vélez & Hernández Delgado, L. & M. (n.d.). *La identificación ,validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola de Cienfuegos*. (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez., Cienfuegos.
- Vega Ricardo, Y. (2011). *Diseño y aplicación de un procedimiento para certificación y evaluación de competencias laborales en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos* (Trabajo de diploma). Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.
- Werther & Davis, W. & H. (1995). “*Administración de personal y recursos humanos*”,. México.D.F.,: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Werther & Davis, W. & H. (1984). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*.
- Zuber Skerritt, O. (2009). *Professional development in Higher Education: A Theoretical framework for action research*. London: Kogan Page.

Anexos:

Anexos

Anexo1. Definiciones de Competencias por autores e instituciones.

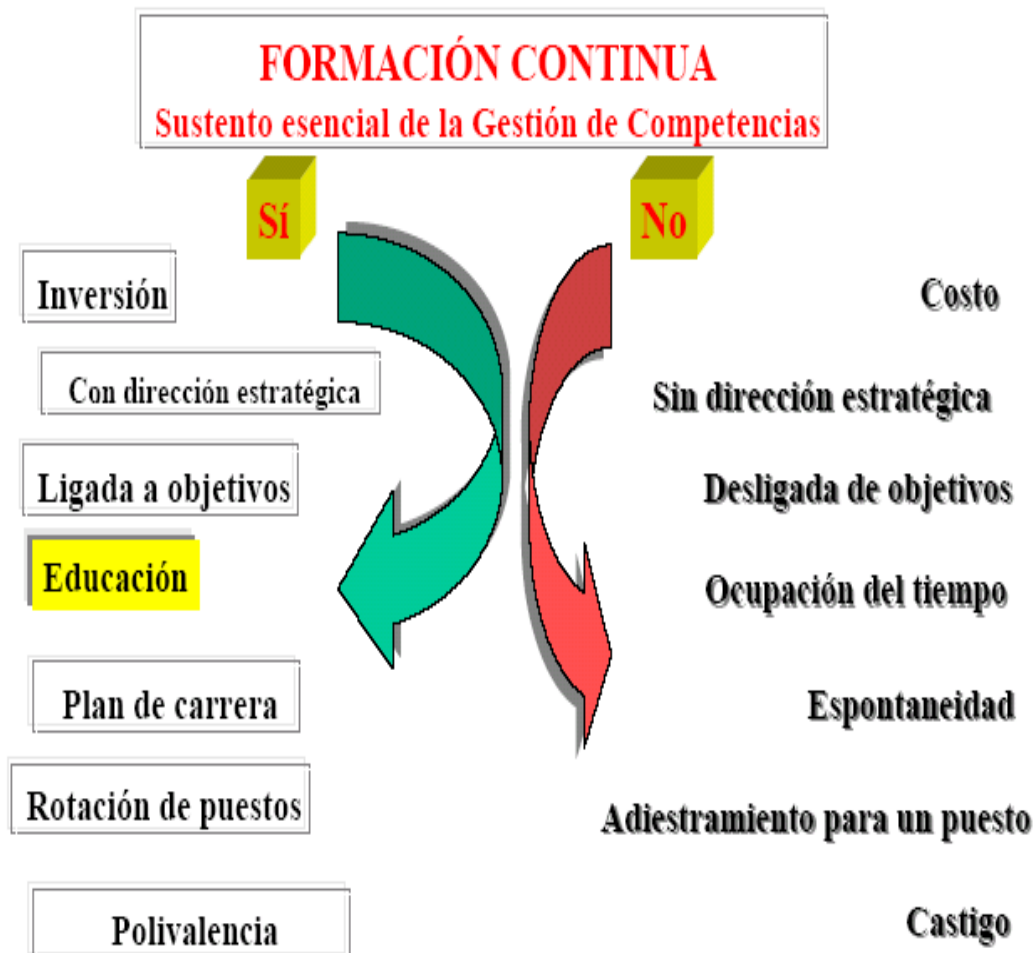
Fuente: Elaboración propia

Autor	Definición
(Spencer & Spencer 1993)	Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder. Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones. Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen. Conocimientos. Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.
(Levy Leboyer, 1997)	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada
(Según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)	Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones
Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México.(CONOCER, 1997)	Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
Mertens, 2000	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.
(Ravitsky, M. 2002)	Un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo.

Anexo1. Definiciones de Competencias por autores e instituciones. (Continuación)**Fuente: Elaboración propia**

Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).	Competencia se refiere al “conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada”.
INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO INEM(España)	"las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Anexo 2 - Formación continua como sustento de la gestión por competencia. Fuente: (Cuesta, 2002).

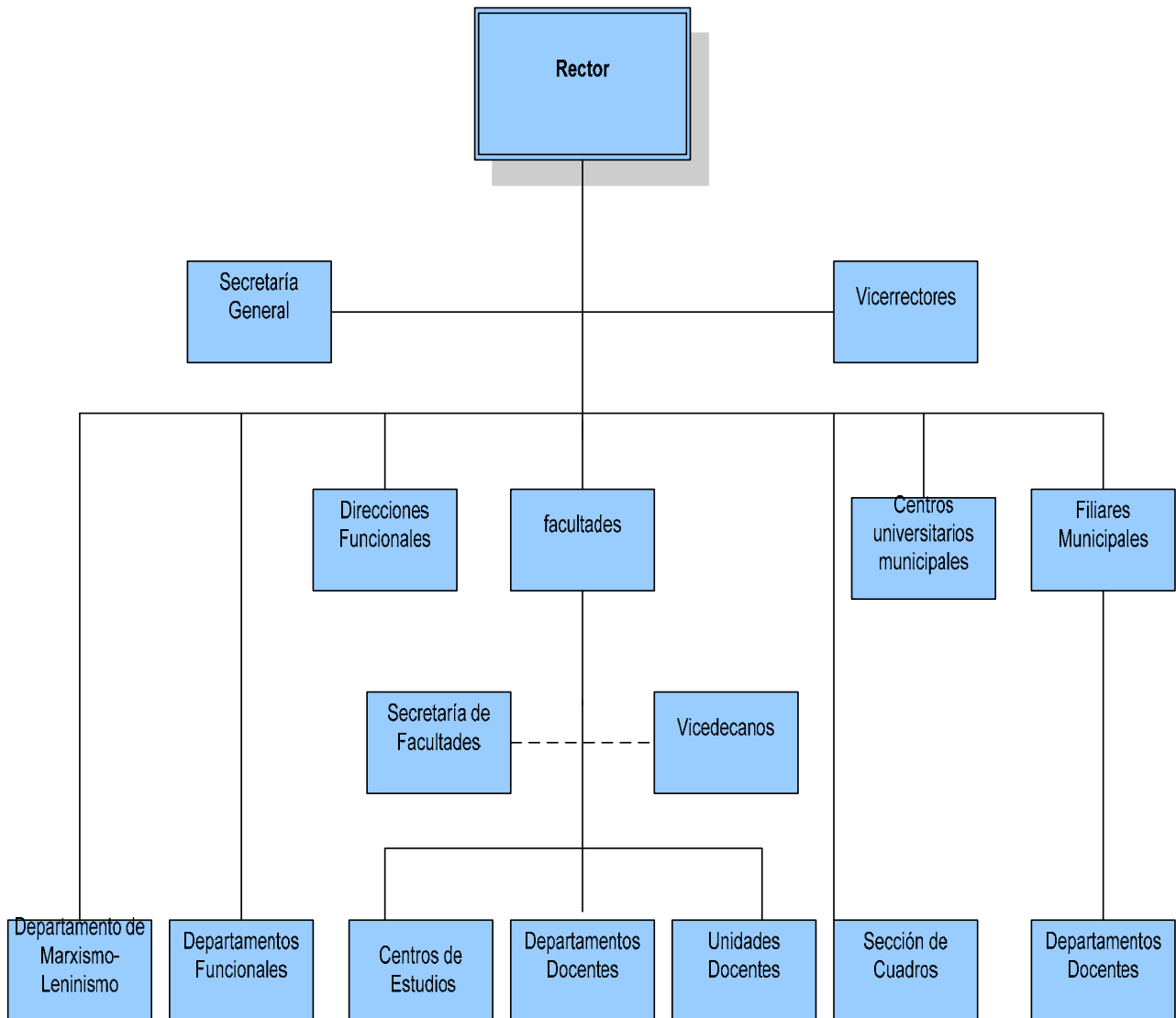


Anexo 3 -Síntesis de La Resolución N° 128 / 2006 referente la aplicación de categoría docentes de educación superior. Capítulo I. Fuente: Elaboración propia.

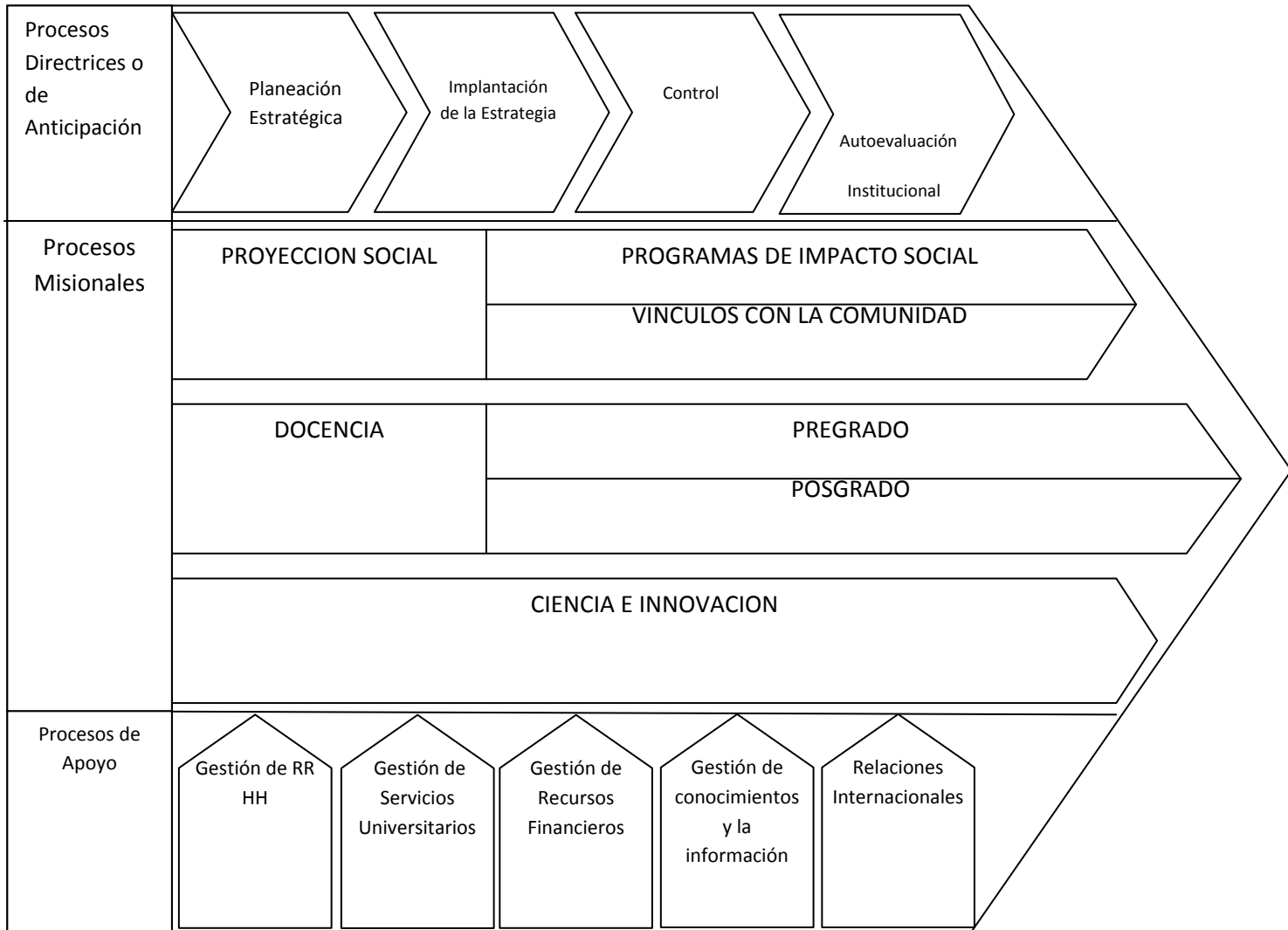
Artículo	Descripción
I	Las categorías establecidas para la organización del trabajo del personal docente en los centros de educación superior son las siguientes: a) Cuatro categorías principales: Profesor Titular, Profesor Auxiliar, Asistente e Instructor. b) Dos categorías complementarias: Instructor Auxiliar y Auxiliar Técnico de la Docencia. c) Dos categorías especiales: Profesor de Mérito y Profesor Invitado. La categoría principal de Instructor es transitoria con un tiempo máximo de 5 años.
II	El proceso para otorgar las categorías docentes principales y complementarias se convoca de acuerdo con la estructura de categorías docentes aprobadas por el Ministerio de Educación Superior para cada centro de educación superior y en las disciplinas existentes en el departamento docente, sede universitaria, centro de estudio u otra unidad organizativa 2 que corresponda. En los centros de educación médica superior se convoca para las disciplinas y especialidades médicas dentro del departamento docente.
III	El proceso de análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales y complementarias se lleva a cabo por tribunales nombrados al efecto, quienes evalúan a su vez el cumplimiento de los requisitos y los ejercicios establecidos según corresponda
IV	Como tiempo de trabajo en la educación superior, a los efectos del análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales, se considera el dedicado a la docencia vinculada a un centro de educación superior, en Cuba o en el extranjero; también se consideran a esos efectos los años de trabajo docente o los cursos académicos en que se haya realizado alguna de las actividades siguientes: Trabajo docente-educativo, Trabajo metodológico, Trabajo de investigación científico-técnica y Superación.

Anexo 4- Organigrama de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

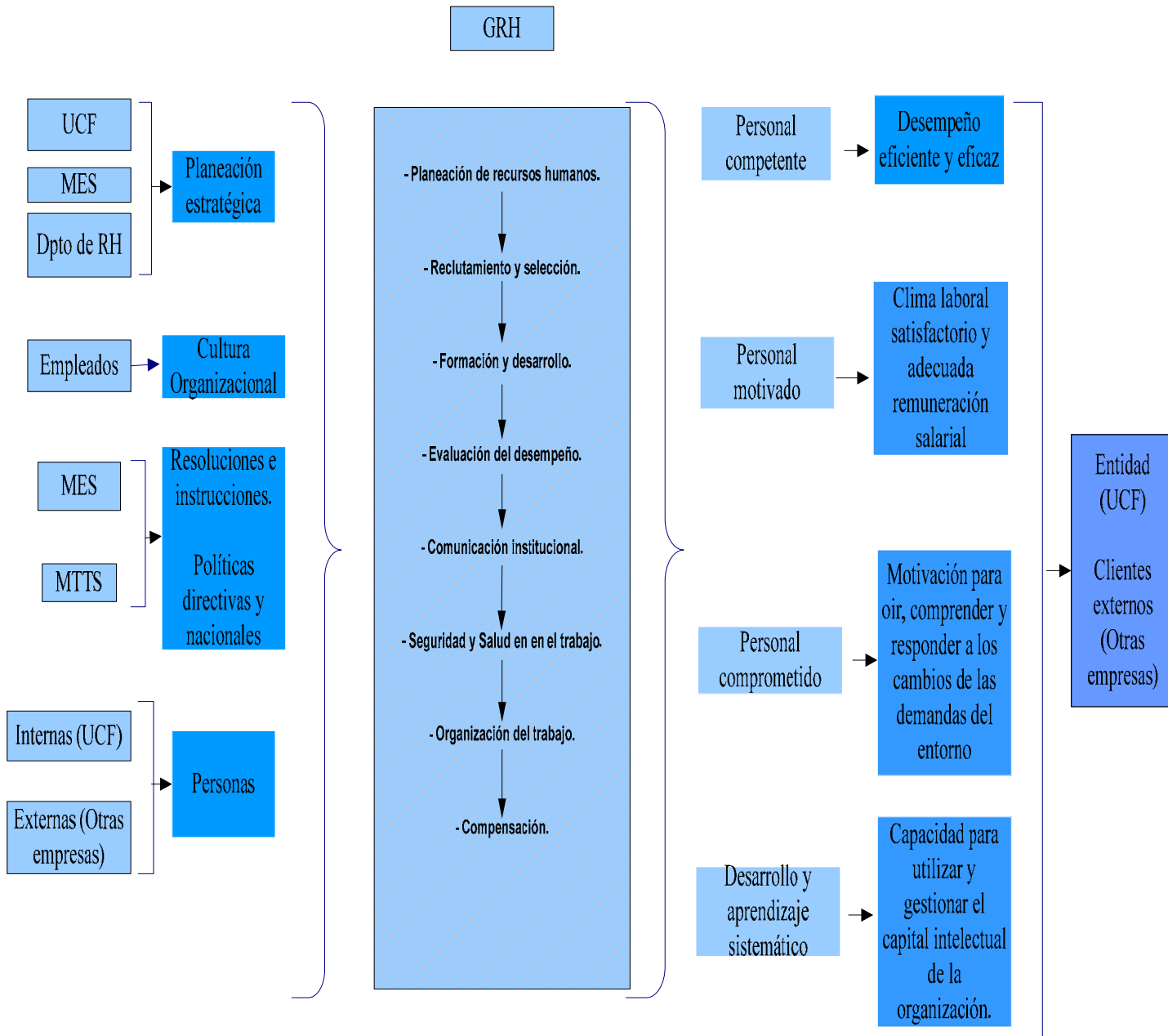
Fuente: Departamento de RR.HH de la UCF.



Anexo 5- Mapeo de Procesos de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Fuente: Departamento de RR.HH de la UCF.



Anexo 6- Diagrama SIPOC de La GRH. Fuente: Departamento de RR.HH.



Anexo 7: Lista de chequeo para Capacitación y Categorización. Fuente: Tecnología de diagnóstico.

PREGUNTA	Criterio	INDICADOR	EVALUACION
¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	BAJO	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	
	MEDIO	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	
	ALTO	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	BAJO	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	
	MEDIO	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	
	ALTO	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	BAJO	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	
	MEDIO	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	
	ALTO	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	

Anexo 8- Validación de la lista de chequeo. Módulo: Capacitación y Desarrollo.
Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del número de expertos

Considerando:

$$p=0.05$$

$$i=12\%$$

$k=3.8416$ para un nivel de confianza del 95%

Entonces:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.05(1-0.05)3.8416}{12^2} = 12.44 \approx 12 \text{ expertos}$$

Nota: El cálculo y selección de los especialistas se realiza para todas las consultas realizadas en la investigación y los instrumentos aplicar en el transcurso de esta:

Estadísticos de contraste

N	12
W de Kendall(a)	,804
Chi-cuadrado	48,227
gl	5
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	12

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,655
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	346,188
	gl	66
	Sig.	,000

Anexo 9- Instrumento aplicado para comprobarla conformidad de los requisitos de la NC 3001:2007 en cuanto a Capacitación y Desarrollo. Fuente: Elaboración Propia.

Usted ha sido seleccionado como parte de nuestro estudio para comprobar si se está cumpliendo los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo planteados por la NC3000:2007 del SGICH en la UCF, por tanto marque con una X considerando si se cumplen o no estos.

Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo	SI	no
La alta dirección determina las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.		
La organización identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.		
La organización cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.		
Las organización elabora los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.		
La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo del capital humano con los representantes.		
La alta dirección garantiza todas las acciones de capacitación y desarrollo de incluidas en el plan de capacitación, asegurando el capital humano y los recursos humanos y financieros necesarios para la actividad.		
La organización identifica los indicadores que permiten identificar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.		
La alta dirección analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.		
La organización planifica que se le otorgue la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente", a partir de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y seguridad social.		

"Muchas Gracias".

Anexo 10 – Validación del instrumento y procesamiento estadístico de la verificación de la conformidad de los requisitos para Capacitación y Desarrollo. Fuente: Software SSPS.15.0.

-Validación de la encuesta:

Estadísticos de contraste

N	12
W de Kendall(a)	,804
Chi-cuadrado	48,227
gl	5
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,738	9

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,607
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	127,184
	gl	36
	Sig.	,000

-Calculo de la población de profesores que se le aplica el instrumento:

Tiene la alta dirección determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	67	85,9	85,9	85,9
	no	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Tiene la organización identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	71	91,0	91,0	91,0
	no	7	9,0	9,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

La organización dispone con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	15	19,2	19,2	19,2
	no	63	80,8	80,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Las organizaciones disponen de los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	64	82,1	82,1	82,1
	no	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

La alta dirección analiza y discutir el plan de capacitación y desarrollo del capital humano con los representantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	72	92,3	92,3	92,3
no	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

La alta dirección garantiza todas las acciones de capacitación y desarrollo de incluidas en el plan de capacitación, asegurando el capital humano y los recursos humanos y financieros necesarios para la actividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	60	76,9	76,9	76,9
no	18	23,1	23,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

La organización tiene identificados los indicadores que permiten identificar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	61	78,2	78,2	78,2
no	17	21,8	21,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

La alta dirección analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	60	76,9	76,9	76,9
no	18	23,1	23,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

La organización logra que se le otorgue la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente", a partir de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y seguridad social.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	66	84,6	84,6	84,6
no	12	15,4	15,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Anexo 11- Instrumento aplicado a los expertos para establecer el nivel de importancia de las deficiencias encontradas y Validación del mismo. Fuente: Elaboración propia.

-Encuesta aplicada a los expertos.

Usted ha sido seleccionado como uno de los expertos para determinar el orden de importancia de las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la UCF. Para dar su opinión se aplica una escala likert donde 1 significa el menor grado de importancia y 4 el mayor.

Su opinión será de gran importancia en la investigación por lo que rogamos su colaboración.

	Deficiencias encontradas	1	2	3	4
1					
2					
3					
4					

Muchas Gracias.

-Resultados del método de los expertos procesados en el SSPS V.15.0

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	12	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	12	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	7

Prueba W de Kendall

Deficiencias	Rango promedio
No existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control del proceso de Capacitación y Categorización.	1,67
Predominio de la categoría de Asistente.	2,25
Las Filiars no ostentan categorías de Titular.	2,79
Las Facultades es el único centro que presenta ATD.	5,38
Falta de publicaciones de revistas referenciadas.	5,13
No se evidencian resultados palpables en las investigaciones.	5,29
Poca participación en eventos nacionales e internacionales.	5,50

Estadísticos de contraste

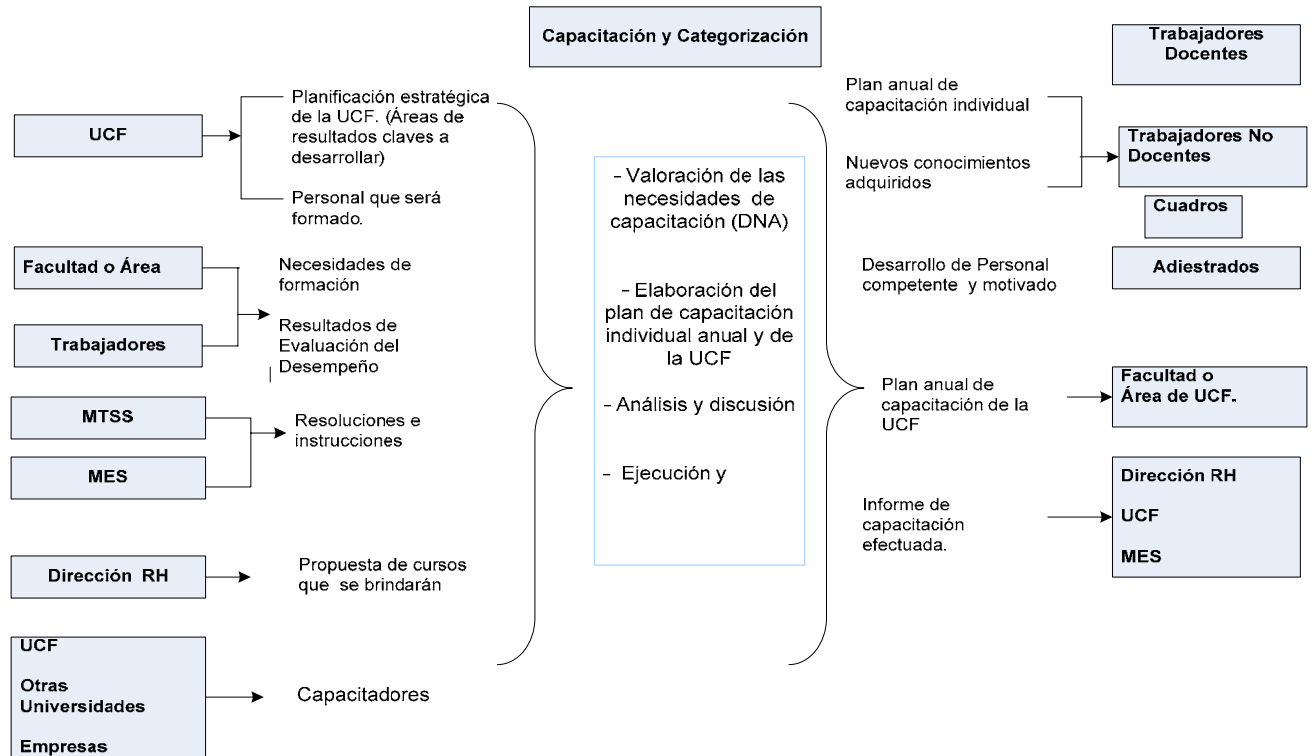
N	12
W de Kendall(a)	,720
Chi-cuadrado	51,845
gl	6
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo12- Anexos del procedimiento diseñado. Fuente: Departamento de RR.HH de la UCF.

-Capacitación y Categorización:

Anexo1: Diagrama SIPOC del proceso.



Anexo2: Modelo del plan de Capacitación y Categorización del área.

Nombre del Área:	
Curso: _____	No. De trabajadores: _____
Necesidades de capacitación para cada trabajador: _____	

Acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades:	

Participantes en cada acción:	

Fecha de Inicio: _____	
Fecha de terminación: _____	



Anexo3: Modelo del plan de Capacitación y Categorización de la entidad.

Entidad: _____
Curso: _____ No. De trabajadores: _____
Tipos de acciones de capacitación a realizar: _____

Modos de Formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones: (cantidad y el nombre de los cursos, entrenamientos, diplomados, maestrías y doctorados).
_____ Adiestramiento a recién graduados.
_____ Cursos de habilitación.
_____ Cursos de perfeccionamiento o promoción.
_____ Entrenamiento en el puesto de trabajo.
_____ Cursos de Postgrados.
_____ Diplomados
_____ Maestrías
_____ Doctorados
Fecha de inicio de cada acción:
Fecha de terminación de cada acción:
Cantidad de participantes:

Anexo4: Evaluación del cumplimiento del plan de Capacitación de cada área y de la entidad en general.

Entidad: _____ ó Área: _____

No. De trabajadores evaluados: _____ Curso: _____

____ Trimestral Fecha: _____

____ Anual Fecha: _____

El desempeño del plan de capacitación de cada área y de la entidad se evalúa de acuerdo al nivel de cumplimiento de los indicadores siguientes:

Índice del cumplimiento del
inicio de las capacitaciones prevista = $\frac{\text{Capacitaciones reales iniciadas}}{\text{Capacitaciones previstas}}$

Índice del cumplimiento de la
terminación de las capacitaciones = $\frac{\text{Capacitaciones reales terminadas}}{\text{Capacitaciones previstas}}$

Índice de participación real
de los trabajadores = $\frac{\text{Trabajadores Matriculados}}{\text{Participación prevista}}$

Aseguramiento material, humano y financiero:

Índice de impacto logrado en el proceso de producción y servicio de la entidad =
Principales dificultades y medidas para resolverlas:-

Anexo5: Evaluación del impacto de La Capacitación en la entidad.

Entidad: _____

Curso: _____ Fecha: _____

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base los indicadores siguientes:

Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas:

Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación:

Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores:

Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios:

Marca con una X a partir de qué factores se originan estas transformaciones:

___ Incremento de la productividad.

___ Elevación de la calidad.

___ Disminución de costos.

___ Fortalecimiento de la disciplina tecnológica.

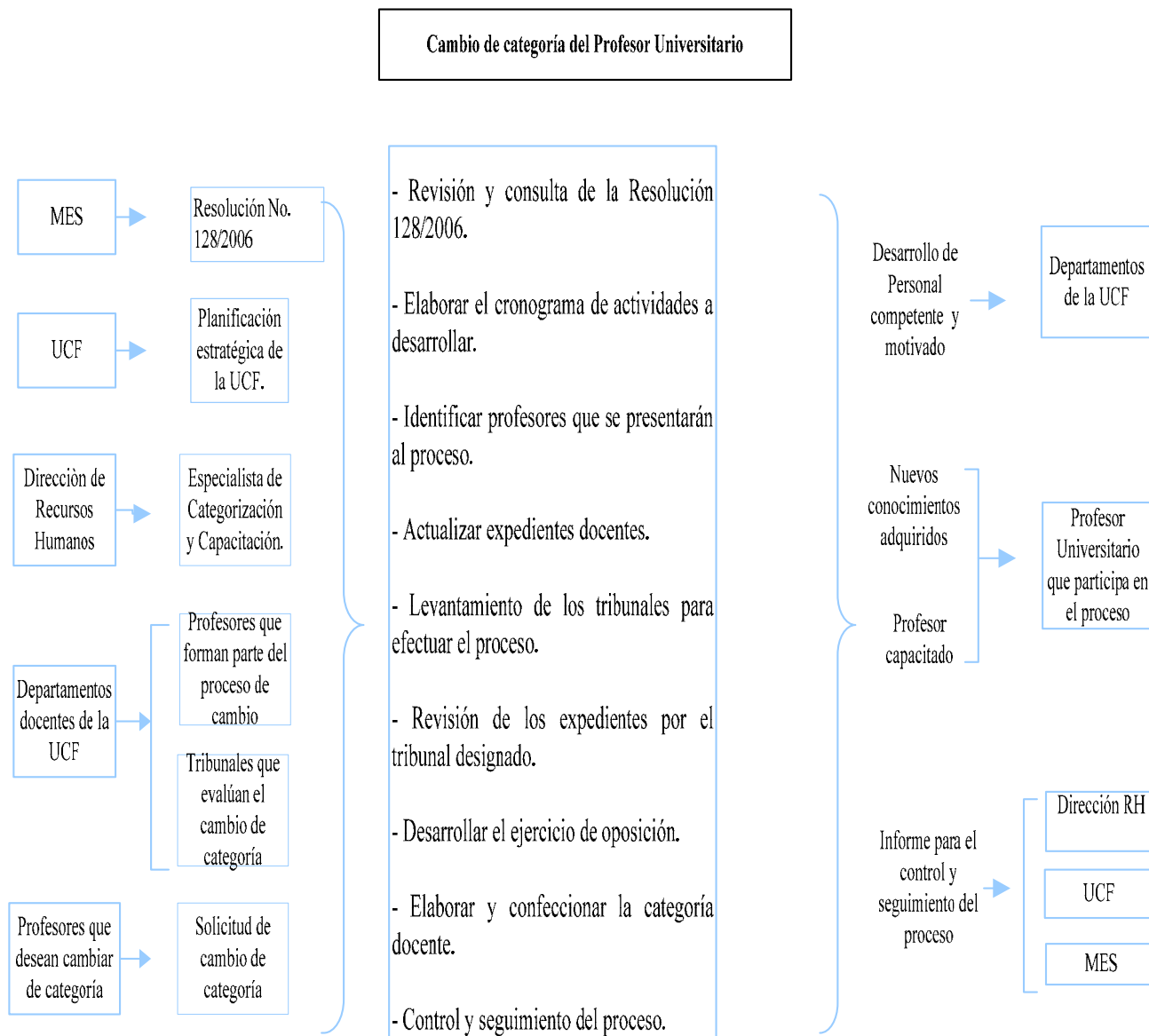
___ Disminución de la accidentalidad.

___ Incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos.

___ Mejoras en la organización del proceso.

-Cambio de Categorías:

Anexo1: Diagrama SIPOC del proceso.



Anexo2: Cronograma de las actividades correspondientes al proceso de cambio de categoría.

No.	Actividad	Fecha	Participante	Responsable
1	➤ Entrega por los departamentos de la solicitud de los profesores para el cambio de categoría por especialidades. ➤ Actualización de los expedientes.	1ro al 30 de Septiembre	➤ Departamentos. ➤ Profesores interesados en cambiar categoría.	Jefes de Departamento y Especialista de categorización y capacitación.
2	➤ Revisión de los expedientes por los tribunales de cada especialidad.	1ro al 31 de Octubre	Tribunales Especialista categorización y capacitación	Presidente del Tribunal
3	➤ Ejercicio de Oposición según cronograma de los tribunales.	1ro al 30 de Noviembre	Tribunales y Profesores que se van a categorizar.	Presidente del Tribunal
4.	➤ Entrega por los tribunales de las actas de conclusiones del proceso al Especialista de categorización y capacitación.	1ro al 15 de Diciembre/2010	Tribunales Especialista categorización y capacitación.	Presidente del Tribunal.

Anexo3: Requisitos correspondientes a cada una de las categorías docentes.

El aspirante a una categoría docente principal que no presente en el tiempo establecido la documentación requerida para la categoría docente a la que aspira, por causas que le sean imputables, no tendrá derecho a continuar en el proceso, en esa convocatoria.

Requisitos correspondientes a la categoría docente de Instructor:

- a) *Ser graduado de nivel superior.*
- b) *Tener buenos antecedentes como Alumno Ayudante; buena evaluación integral e índice académico no menor de 4 puntos o su equivalente. Haber sido asignado a un centro de educación superior por el plan de distribución de la Fuerza de Trabajo Calificada, o con dos años o más de adiestramiento laboral con evaluaciones satisfactorias.*
- c) *En el caso de profesionales vinculados a órganos, organismos o empresas estatales u otras organizaciones, acreditar el resultado satisfactorio de su trabajo mediante el criterio evaluativo del jefe inmediato superior.*

Requisitos correspondientes a la categoría docente principal Asistente:

- a) *Cuando se trata de un aspirante que sea docente a tiempo completo de un centro de educación superior, haber cumplido exitosamente durante su etapa como Instructor o adiestrado su plan de desarrollo técnico profesional y pedagógico, y cumplido los objetivos de la superación básica y especializada trazados por el departamento docente donde labora, de forma que se demuestre haber obtenido la formación que le permita el cumplimiento de las funciones correspondientes a esta categoría.*
- b) *Cuando se trate de un profesional procedente de un sector que no sea la educación superior, tener como mínimo cinco años de experiencia profesional, vinculado a órganos, organismos o empresas estatales u otras organizaciones, con resultados satisfactorios en actividades relacionadas con la disciplina en que se desempeñará, acreditado mediante el criterio del jefe inmediato superior.*
- c) *Mostrar participación en trabajos investigativos, de desarrollo y de innovación tecnológica, así como los resultados de su actividad profesional mediante el cumplimiento satisfactorio de las funciones encomendadas, la elaboración de materiales y publicaciones científicas útiles a la producción y los servicios, la educación superior u otros niveles de enseñanza, y haber elaborado al menos*



un artículo científico publicado o aprobado para publicar en revistas especializadas.

- d) *Demostrar conocimientos sobre los Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología. (Examen de CTS)*
- e) *Conocer un idioma extranjero para poder consultar la información científico-técnica.*
- f) *Tener como mínimo tres años de experiencia en el trabajo docente en la educación superior con resultados de Excelente o Bien en las evaluaciones de su trabajo docente en los últimos dos cursos.*

Requisitos correspondientes a la categoría docente principal Profesor Auxiliar:

- a) *Cuando se trata de un aspirante que sea docente a tiempo completo en un centro de educación superior, haber tenido resultados satisfactorios en las actividades académicas en general y cumplido adecuadamente las funciones de la categoría docente principal que ostente, con un reconocido prestigio en las actividades que desarrolla en general.*
- b) *Cuando se trate de un profesional procedente de un sector que no sea la educación superior, tener como mínimo diez años de experiencia profesional y una significativa actividad profesional, vinculado a órganos, organismos o empresas estatales u otras organizaciones, con resultados satisfactorios en actividades relacionadas con la disciplina en que se desempeñará, acreditado mediante el criterio del jefe inmediato superior.*
- c) *Tener una notable actividad científica.*
- d) *Tener resultados científicos y que los mismos hayan sido publicados en revistas referenciadas en bases de datos reconocidos a nivel internacional o publicaciones especializadas, útiles a la producción y los servicios, la educación superior, u otros niveles de enseñanza. Estos deben haber sido editados en los últimos cinco años o que mantengan su vigencia científica en los últimos cinco años o aprobados con ese fin o que mantenga su vigencia científica.*
- e) *Demostrar conocimientos sobre los Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología. (Examen de CTS)*
- f) *Dominar un idioma extranjero.*
- g) *Tener como mínimo seis años de experiencia en el trabajo docente.*
- h) *Tener evaluaciones de Excelente o Bien en los resultados de su trabajo docente en los últimos tres cursos.*



Requisitos correspondientes a la categoría docente principal Profesor Titular:

- a) *Poseer Grado Científico.*
 - b) *Cuando se trata de un aspirante que sea docente a tiempo completo en un centro de educación superior, haber desempeñado un relevante papel en las actividades académicas y profesionales y cumplido adecuadamente las funciones establecidas para la categoría docente principal que ostente, con un reconocido prestigio en las actividades que desarrolla en general.*
 - c) *Cuando se trate de un profesional procedente de un sector que no sea la educación superior, tener como mínimo quince años de experiencia profesional y haber desempeñado un relevante papel en su actividad profesional con resultados satisfactorios en actividades relacionadas con la disciplina en que se desempeñará, acreditado mediante el criterio del jefe inmediato superior.*
 - d) *Sobresaliente actividad científica.*
 - e) *Tener resultados científicos y que los mismos hayan sido publicados en revistas referenciadas en bases de datos de prestigio y visibilidad internacional o publicaciones especializadas, útiles a la producción y los servicios, la educación superior, u otros niveles de enseñanza. Estos deben haber sido editados en los últimos cinco años o que mantengan su vigencia científica.*
 - f) *Demostrar conocimientos sobre los Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología. (Examen de CTS)*
 - g) *Dominar un idioma extranjero y poder consultar la información científico-técnica en otro idioma extranjero.*
 - h) *Tener como mínimo diez años de experiencia en el trabajo docente en la educación superior*
 - i) *Tener evaluaciones de Excelente o Bien en los resultados de su trabajo docente en los últimos tres cursos.*
- El requisito sobre los conocimientos de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología para las categorías docentes principales de Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente se considera cumplido a partir de haber aprobado el examen establecido como requisito del grado científico; o haber aprobado el examen establecido para la categoría docente correspondiente, el cual tendrá una vigencia de hasta 5 años.
- El requisito sobre los conocimientos de idiomas extranjeros para las categorías docentes principales de Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente se consideran cumplidos a partir de haber aprobado el examen establecido como requisito del grado científico; o aprobado el examen establecido según la



categoría docente a la que aspira. El referido examen tendrá una vigencia de 5 años.

Para el segundo idioma extranjero establecido como requisito para la categoría de Profesor Titular, aprobar el examen donde demuestre poder consultar información científico técnica en un idioma extranjero. El referido examen tendrá una vigencia de 5 años.

Anexo4: Requisitos para la conformación de los tribunales.

El tribunal para el otorgamiento de categorías docentes principales se integra por cinco miembros y dos suplentes, uno de los cuales lo presidirá. En su integración deberán cumplirse los requisitos siguientes:

- a) *El tribunal para el análisis de las categorías docentes principales Profesor Titular y Profesor Auxiliar está integrado por Profesores Titulares; para el análisis de las categorías docentes principales Asistente e Instructor está integrado por Profesores Titulares o Profesores Auxiliares.*
- b) *Al menos tres de los miembros del tribunal deben ser profesores de la misma disciplina o disciplinas afines a la que se convoca,*
- c) *El Buró Sindical correspondiente, conocerá previamente la propuesta de miembros para integrar los tribunales y emitirá cualquier opinión que al respecto considere necesario; podrá seleccionar y apoyarse en alguno de los miembros para mantenerse informado sobre el proceso de análisis.*
- d) *Los tribunales que analizarán las categorías docentes de los rectores, directores, jefes de departamentos, asesores técnicos docentes, metodólogos y metodólogos- inspectores de los organismos, organizaciones u órganos del Estado que tienen centros de educación superior adscriptos y poseen estructura específica para atenderlos, estarán integrados por dos dirigentes o funcionarios docentes con categoría docente principal Profesor Titular que laboren en el Ministerio correspondiente y por tres Profesores Titulares del centro donde desarrolla docencia el que aspira.*
- e) *El personal designado para integrar los tribunales de análisis de las categorías docentes principales elegirá de entre ellos, en la reunión de constitución un presidente y un secretario.*
- f) *Los tribunales de análisis de las categorías docentes, en todos los ejercicios de oposición, deben integrarse completamente con cinco miembros. Con ese objetivo los miembros suplentes pueden actuar en caso de imposibilidad, recusación o inhibición de alguno de los miembros en propiedad.*



Anexo 5: Modelo de la documentación correspondiente a cada una de las categorías docentes.

Asistente:

- a) Acta de conclusiones.



Acta de Conclusiones

En La Universidad de Cienfuegos, a las _____ del día _____ del mes _____ del _____ se reúne los siguientes miembros del Tribunal de Evaluación para el otorgamiento de la Categoría Docente Principal de Asistente, integrado por:

A los efectos de elevar al Rector las conclusiones que ha llegado el mismo con respecto a la evaluación realizada a los aspirantes para la plaza de profesor (Asistente) en la asignatura de _____ del Dpto. _____

Perteneciente a La Facultad de:

_____ de La Universidad de Cienfuegos.

Conclusiones del Tribunal

Se decidió otorgarle la categoría al compañero: _____



Teniendo en cuenta los siguientes elementos:

El aspirante:

a) Ha cumplido exitosamente durante su etapa como Instructor o adiestrado su plan de perfeccionamiento técnico-profesional y pedagógico así como la superación básica y especializada avalada por:

Cursos de postgrados básicos _____ Especializados _____

Otros aspectos analizados:

Cuando se trata de un profesional procedente de un sector que no sea de La Educación Superior, tener como mínimo cinco años de experiencia profesional, vinculado a órganos, organismos o empresas estatales u otras organizaciones, con resultados satisfactorios en actividades relacionadas con la disciplina en que se desempeñara, acreditado mediante el criterio del jefe inmediato superior.

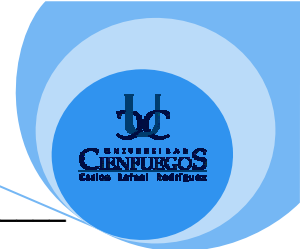
Años de experiencia como profesional _____

Órgano de donde proviene _____

Resultados satisfactorio en actividades relacionadas con la disciplina en que se desempeñará acreditado por el Jefe Inmediato Superior

b) Ha participado en _____ trabajos investigativos, lo que se encuentran en fase de

Elaboración de materiales científicos o publicaciones útiles a la Educación Superior u otros niveles de enseñanzas:



Haber elaborado un artículo científico publicado o aprobado para publicar en revistas especializadas:

Participación en Eventos Científicos y Metodológicos a nivel de Centro _____
Nacionales _____ Internacionales _____

Ha desarrollado tareas y funciones que son inherentes a categorías Docentes superiores como:

c) Demostró sus conocimientos y aplicación consecuente en la práctica social de los principios, leyes, categorías y métodos filosóficos que le permitió obtener la calificación de: _____ puntos. En el ejercicio sobre Problemas Sociales de la Ciencia.

d) Demostró la posibilidad de consultar la Literatura Especializada en Idioma _____ obteniendo la calificación de _____ puntos.

e) Tener como mínimo tres años de experiencia en el trabajo docente en la Educación Superior con resultados de excelente o bien en las evaluaciones de su trabajo docente en los últimos dos cursos y mantener una conducta ejemplar, como le corresponde a un educador de las nuevas generaciones.



Años de experiencia en el trabajo docente en MES _____ Resultados en los últimos
dos cursos _____

Valoración sobre el aspirante:

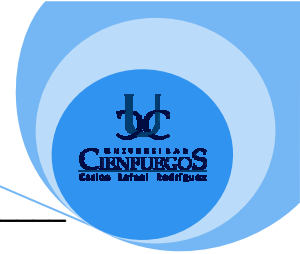
Ha realizado íntegramente los ejercicios de oposición los que explicamos a
continuación:

a) El aspirante desarrolló una clase de comprobación cuyo tema de la asignatura
es _____, Calificación _____

b) Realizó una exposición sobre su participación y resultados en el trabajo
investigativo: _____

Valoración de los conocimientos y habilidades en la utilización de la computación y las
tecnologías de la información y las comunicaciones, a través de las actividades a) y
b) El tribunal debe evaluar si el nivel alcanzado por el aspirante está acorde o
superior con el existente en la carrera y disciplina de que se trate o está por debajo
de las expectativas existentes de acuerdo a la categoría a la que aspira.

Conclusiones



El Tribunal aprueba proponer al Rector que le sea otorgada la Categoría Docente Principal de Asistente a:

por ____ votos a favor y ____ en contra.

Sin otro asunto a tratar culmino la reunión levantándose la presente acta:

Presidente del Tribunal

Secretario del Tribunal

Miembro

Miembro

Miembro

- b) Acta de la clase de comprobación firmada por el tribunal nombrado (no menos de 4 puntos de calificación)



ACTA DE LA CLASE DE COMPROBACION



EJERCICIO DE OPOSICION

Nombre y Apellidos: _____

Graduado de: _____ años de experiencia profesional _____

Disciplina o Asignatura _____ Categoría que aspira _____

Fecha _____

Tribunal:

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS A SUPERAR:

CONCLUSIONES:

CALIFICACION: _____



Presidente

Secretario

Miembro

Miembro

Miembro

- c) Documento de exposición sobre participación y resultados en el trabajo investigativo.

Exposición sobre su participación y resultados en el trabajo investigativo

Nombre y apellidos: _____

Tema: _____

Categoría que aspira: _____

Presidente del Tribunal

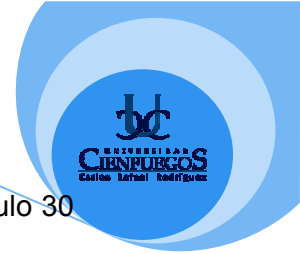
Secretario del Tribunal

Miembro

Miembro

Miembro

Profesor Auxiliar:



- a) Acta general (Resumen de los tres ejercicios de oposición según el artículo 30 de la Resolución No 128/2006)
- b) Tres actas correspondientes a cada uno de los ejercicios de oposición que responden a los incisos a, b, y c del artículo 30 de la Resolución No 128/2006.

Profesor Titular:

- c) Acta general (Resumen de los tres ejercicios de oposición según el artículo 29 de La Resolución No 128/2006)
- d) Tres actas correspondientes a cada uno de los ejercicios de oposición que responden a los incisos a, b, y c del artículo 29 de la Resolución No 128/2006.
 - Los documentos correspondientes a la categoría de Asistente se introducen en el expediente docente del profesor.
 - Los documentos correspondientes a las categorías de Profesor Auxiliar y Profesor Titular no tienen modelo predeterminado, tienen que cumplir con lo que plantea La Resolución No 128/2006.



Anexo6: Modelo de otorgamiento de categoría docente.

EL RECTOR

En el uso de las facultades a él conferidas y en cumplimiento de los requisitos establecidos por la Resolución Ministerial 128/06 del Reglamento para la aplicación de las Categorías Docentes.

OTORGA

La Categoría

Docente: _____

A:

Y para su constancia y efectos procedentes, se expide el presente certificado en la Universidad de Cienfuegos, Cuba,
a los ____ días del mes de _____ del _____

Dr. Juan Bautista Cogollos Martínez
RECTOR

Tomo _____ Folio _____ No _____ Registro de Categoría Docente



Anexo7: Carta de solicitud de categoría docente de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.



Cienfuegos, de de .

“Nombre del año”

A: Ing. Raúl Boué Montero

Director de Recursos Humanos

MES

Compañero:

Adjunto a la presente le enviamos las actas de conclusiones y de los ejercicios de oposición del proceso de Categoría Docente para Profesor Titular o Auxiliar del siguiente profesor de nuestra Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.

Profesor Titular o Auxiliar

- Dr.(a), Msc., Lic., Ing.



Esperamos su acostumbrada atención en cuanto al análisis y otorgamiento de la categoría docente al compañero(a).

Saludos.

Dra. Orquídea Urquiola Sánchez

Directora de Recursos Humanos

UCF

Dr. Juan B Cogollo Martínez

Rector

Anexo8: Modelo del comprobante de entrega en el MES.

COMPRABANTE DE ENTREGA DE DOCUMENTO				FOLIO:	
A:					
De:					
Registro No. (3)	C (4)	Ej (5)	Destinatario (6)	Observación (7)	
Entregado por: (8)	Correo (9)	Recibido por: (10)			
		Nombre y Apellido			
Fecha	Hora	Firma	Hora	Fecha	



Anexo9: Modelo de entrega en el departamento de transporte de la UCF.

Cienfuegos, de de .
"nombre del año."

En el día de hoy se hace entrega en el Departamento de Transporte de los documentos correspondientes al cambio de categoría de Profesor Titular o Auxiliar de los profesores

Nombre y firma de quien entrega.

Nombre y firma de quien recibe.



Anexo10: Modelo de la portada del sobre.



Cienfuegos, de del .

“nombre del año”

A: Ing. Raúl Boué Montero

Director de Recursos Humanos

MES.

De: Orquídea Urquiola Sánchez

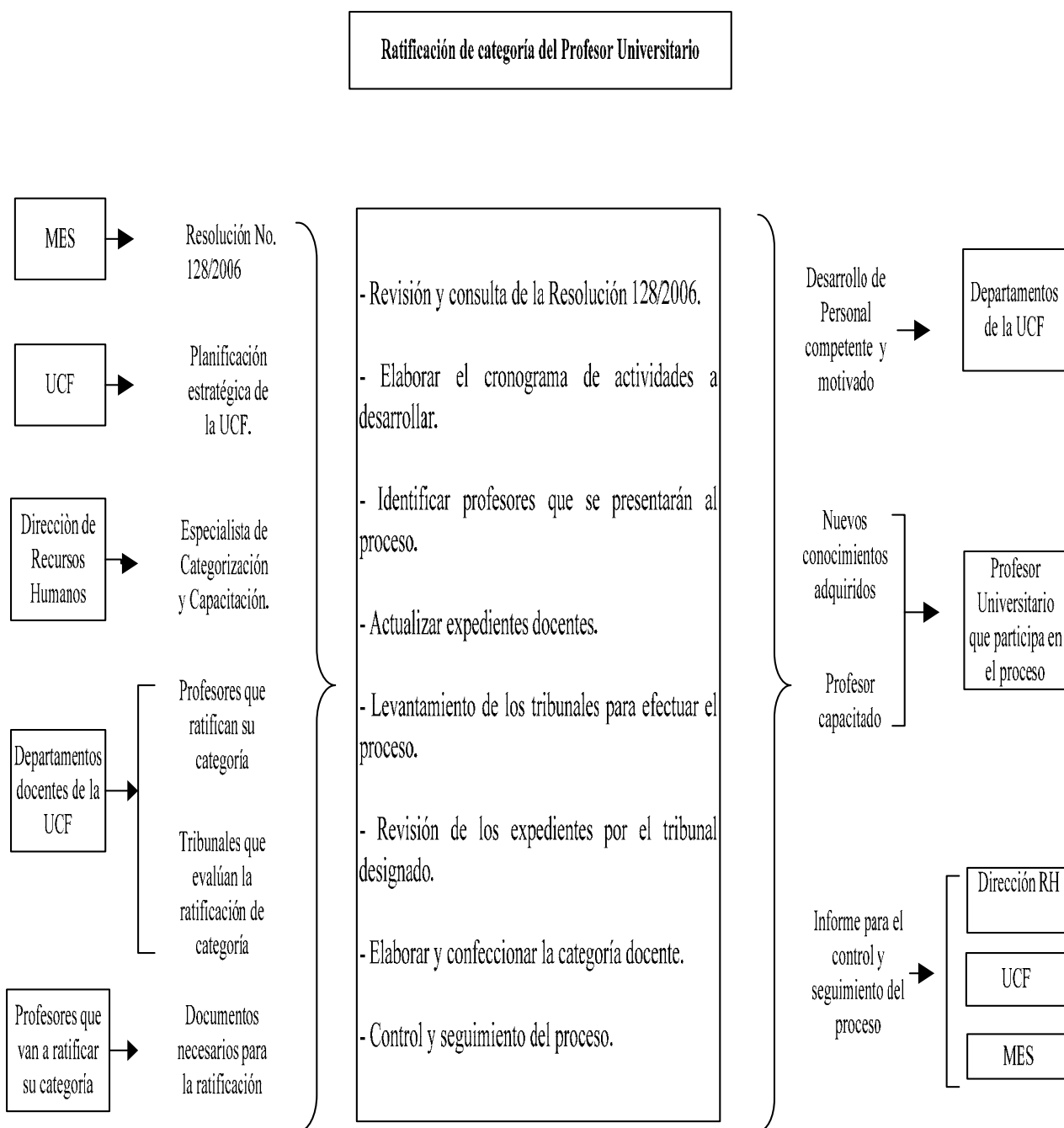
Directora de Recursos Humanos

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

**Información sobre las propuestas para cambio de categoría de la Universidad de Cienfuegos
“Carlos Rafael Rodríguez”.**

-Ratificación.

Anexo1: Diagrama SIPOC del proceso



Anexo2: Cronograma de las actividades correspondientes al proceso de ratificación.

Actividad	Fecha	Participante	Responsable
1-Entrega de los listados con los nombres de los profesores cuya categoría docente debe ser ratificada. 2-Actualización de los expedientes de los profesores propuestos para la ratificación.(cada profesor tiene que presentarse en el Departamento de Capacitación para actualizar su expediente)	Enero/año	Facultades, profesores y Recursos Humanos.	Facultades y profesores.
3-Revisión de los expedientes por los tribunales designados para el proceso.	Febrero/año	Facultades.	Facultades y Tribunales.
4-Entrega de la documentación a Recursos Humanos.	Marzo/año	Facultades, Tribunales y Recursos Humanos.	Tribunales.
5-Tramitación por la Dirección de Recursos Humanos de la documentación.	Abril / año	Tribunales y Recursos Humanos.	Recursos Humanos.

Anexo3: Requisitos para la conformación de tribunales de ratificación de categoría docente.

El tribunal para la ratificación de categorías docentes principales se integra por cinco miembros y dos suplentes, uno de los cuales lo presidirá. En su integración deberán cumplirse los requisitos siguientes:

- a) *El tribunal para el análisis de las categorías docentes principales Profesor Titular y Profesor Auxiliar está integrado por Profesores Titulares; para el análisis de las categorías docentes principales Asistente e Instructor está integrado por Profesores Titulares o Profesores Auxiliares.*
- b) *Al menos tres de los miembros del tribunal deben ser profesores de la misma disciplina o disciplinas afines a la que se convoca,*
- c) *El Buró Sindical correspondiente, conocerá previamente la propuesta de miembros para integrar los tribunales y emitirá cualquier opinión que al respecto considere necesario; podrá seleccionar y apoyarse en alguno de los miembros para mantenerse informado sobre el proceso de análisis.*
- d) *Los tribunales que analizarán las categorías docentes de los rectores, directores, jefes de departamentos, asesores técnicos docentes, metodólogos y metodólogos- inspectores de los organismos, organizaciones u órganos del Estado que tienen centros de educación superior adscriptos y poseen estructura específica para atenderlos, estarán integrados por dos dirigentes o funcionarios docentes con categoría docente principal Profesor Titular que laboren en el Ministerio correspondiente y por tres Profesores Titulares del centro donde desarrolla docencia el que aspira.*
- e) *El personal designado para integrar los tribunales de análisis de las categorías docentes principales elegirá de entre ellos, en la reunión de constitución un presidente y un secretario.*



Anexo4: Modelo de acta de ratificación de categoría docente.

PROCESO DE RATIFICACIÓN DE CATEGORÍA DOCENTE

AÑO.....

Acta de Ratificación

Nombre y Apellidos:

Sede.....Carrera.....Dpto.....Facultad:.....

Categoría Docente:Fecha de otorgamiento:

Fecha de ratificación.....

Tribunal:

.....
.....

Expediente actualizado: si----- no-----

Evaluaciones en expediente por cursos y resultados:

2005/06-----

2006/07-----

2007/08-----

2008/09-----

2009/10-----

Criterio sobre el evaluado:

.....
.....

Resultados en:

Trabajo Docente Educativo:

.....

Trabajo Metodológico:

.....



Trabajo Investigativo: -----

Superación: -----

otras funciones.-----

Recomendaciones:

Cumple los requisitos-----

Cumple las funciones-----

Se propone al Rector:

Ratificar----- no ratificar -----

Observaciones

Presidente

Secretario

Miembro

Miembro

Miembro



Anexo5: Modelo de Ratificación de Categorías Docentes

EL RECTOR

En el uso de las facultades a él conferidas
y en cumplimiento de los requisitos establecidos por la Resolución Ministerial 128/
06
del Reglamento para la aplicación de las Categorías Docentes.

RATIFICA

La Categoría Docente: _____

A: _____

Y para su constancia y efectos procedentes, se expide el presente certificado en la
Universidad de Cienfuegos, Cuba,

a los ____ días del mes de _____ del _____

Dr. Juan Bautista Cogollos Martínez
RECTOR

Tomo _____ Folio _____ No _____ Registro de Ratificación de
Categoría Docente