

METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Autoras

MSc. Carmen Díaz Díaz
Subdirectora Docente

MSc. Dayamí Jorge Gómez
Profesora Entrenadora

Ing. Vanessa de la Osa Reyes
Profesora Entrenadora

Centro Cimex de Capacitación

“Conocer un problema es ya más de la mitad de su resolución: la mente humana, por esencial virtud, acude con súbita revelación al remedio de un mal, tan pronto como lo conoce.”

José Martí.

Resumen

Convertirse en una organización en aprendizaje permanente, es una condición por la que CIMEX opta. Según las recién aprobadas Normas Cubanas para la Gestión de los Recursos Humanos, la misma se alcanza cuando se realiza una actividad formativa continua, la cual se caracteriza además, por la efectividad en la capacitación y desarrollo de todos los trabajadores, con alto impacto en la productividad, eficiencia y calidad. Identificar las competencias organizacionales y aquellas asociadas a cada puesto de trabajo, es el punto de partida para poder conocer la brecha existente entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes que presenta cada trabajador, en correspondencia con los requerimientos que exige su cargo actual, o futuro, según perspectivas de desarrollo. Esta determinación de necesidades de capacitación es el elemento fundamental para la elaboración de los planes anuales, en una organización.

En el presente trabajo, se expone una metodología que nos permite llegar a identificar las necesidades individuales de preparación, a partir de la definición de los objetivos del puesto y de las competencias que se requieren para el desempeño del mismo. Los resultados se concretan en una ficha de necesidades individuales, la cual incluye un plan de desarrollo para un período de tiempo determinado. Nos permite además, definir las necesidades de preparación del colectivo y concretar las mismas en un modelo, a partir del cual podemos elaborar el plan de preparación y superación de los cuadros, especialistas y trabajadores de la Corporación.

Palabras Claves: aprendizaje permanente, actividad formativa continua, determinación de necesidades de capacitación.

Introducción

En los últimos años, el factor humano en las empresas ha ido cobrando cada vez mayor importancia, a tal punto que se afirma que “él es la empresa”. En la sociedad del conocimiento a la que nos dirigimos, las personas son una fuente de creación de valor más importante que las cosas. Esto ha determinado una fuerte necesidad de cambio en las formas de gestionar el capital humano, no aceptarlo, sería un error de elevados costos.

Las tendencias en la Gestión de Recursos Humanos se dirigen a la gestión del conocimiento, a la creación de entornos organizativos donde la persona logre desarrollar sus capacidades y potencialidades, donde se construyan espacios propicios para la comunicación, el trabajo en equipo, y sobre todo, se diseñen sistemas participativos que animen la creatividad y el compromiso de todos con la mejora continua de la organización.

Hoy, optimizar el capital humano significa expandir los conocimientos, habilidades y capacidades de cada trabajador y alinearlos con los objetivos de la organización. Por esta razón, la preocupación de hacer más productivo el trabajo de la organización, se expresa con frecuencia a través de las siguientes interrogantes: ¿Qué conocimientos y habilidades deben desarrollar nuestros trabajadores? ¿Cómo propiciar la adquisición de esos conocimientos y el desarrollo de habilidades? ¿Qué modalidades de capacitación podrían tener mayor impacto en el desempeño posterior de los trabajadores? ¿Cómo garantizar que los cursos y entrenamientos del personal se traduzcan en un mejor desempeño organizacional?

Tales interrogantes nos conducen a un importante paso del proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos: La **Determinación de Necesidades de Capacitación**, como punto de partida para el diseño de estrategias de preparación del personal, que favorezcan el desarrollo organizacional.

De ahí que se plantee que “la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas para los proyectos prioritarios de una empresa” (Carribero, Arrula Adriana y cols).

Nuestro país no ha estado exento de la necesidad de gestionar mejor el conocimiento en las organizaciones laborales. Las transformaciones de la empresa cubana actual, encaminada al perfeccionamiento de su gestión y al logro de la eficiencia económica, no serían posibles sin una adecuada política de capacitación de los trabajadores, ejecutores principales de tales transformaciones.

Por estas razones, tanto la Resolución número 29/06, emitida por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con fecha 12 de enero de 2006, como las Normas Cubanas de Gestión de los Recursos Humanos, plantean que “La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basa en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.” (Morales Cartaya, Alfredo, 2006)

CIMEX afronta el reto de dirigir los recursos económicos y los esfuerzos humanos en función de alcanzar las competencias que necesita cada trabajador para ser más eficaz y eficiente en su puesto de trabajo. Esto garantiza que la preparación y desarrollo de nuestros recursos humanos sea realmente una inversión.

El presente trabajo tiene la finalidad de contribuir al perfeccionamiento del proceso de Determinación de Necesidades de Capacitación en la Corporación, y con ello, propiciar que la proyección de la capacitación y el desarrollo de los cuadros, la reserva, y los trabajadores se realice sobre bases objetivas, y en función de la estrategia organizacional.

Se persiguen los siguientes **OBJETIVOS**:

1. Elaborar una metodología para la Determinación de Necesidades de Capacitación que apoye y sea coherente con las indicaciones metodológicas para el desarrollo de este proceso, en CIMEX.
2. Diseñar modelos de registro de información que constituyan las bases para la futura informatización de la metodología.

Fundamentos Teórico – Metodológicos

La capacitación es una actividad clave en la Gestión de Recursos Humanos. Es el “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios” (Morales Cartaya, Alfredo, 2006)

Hoy día se le concibe como un proceso continuo, que rebasa el entrenamiento y la instrucción para adoptar un concepto más amplio: el de educación, a fin de que los trabajadores alcancen las competencias requeridas para desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, promover a cargos de categorías superiores y asumir los cambios y transformaciones que el entorno impone a las organizaciones.

De modo que en la actualidad, capacitación y competencias laborales son dos conceptos íntimamente relacionados. El desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de capacitación. Las competencias son conceptualizadas como el “conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”. (Jiménez y Sarrión, 2000)

Para elaborar las estrategias de preparación y desarrollo de los recursos humanos, es necesario partir del análisis del estado actual y el estado deseado de la organización, así como de sus necesidades y proyecciones, y en dependencia de ello, determinar las necesidades de superación de los trabajadores por especialidades y cargos.

Presupone entender el papel del empleado no desde el puesto que ocupa, sino desde el papel que juega en la organización. Esto supone un enfoque radicalmente nuevo de los recursos humanos. Las empresas deben concentrarse en las competencias que van a necesitar en el futuro e identificar el papel que los empleados juegan hoy y deberán jugar en otros escenarios.

El inicio de ese proceso, el “Diagnóstico de necesidades de capacitación” posee, en consecuencia, una repercusión estratégica para cualquier organización contemporánea, pues resulta indispensable para su mejoramiento.

“La *necesidad del aprendizaje* se puede definir como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que el Sistema , empresa u organización en general tiene previsto

en esa función o puesto de trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de competencias, conocimientos, preparación o entrenamiento. El proceso de trabajo en una organización debe ser visto como un proceso continuo de mejora y por tanto, las necesidades de aprendizaje deben estar en función de la mejora continua". (Salazar Fernández, Diana)

Es posible afirmar que en todas las organizaciones existen, permanentemente, necesidades de aprendizaje. Indicadores visibles de tales necesidades serían no solo el incumplimiento de las funciones inherentes a un determinado puesto de trabajo o la falta de calidad en la ejecución del trabajo, por desconocimiento de la labor a realizar. Tras situaciones como la disminución de la productividad, cambios de políticas, métodos, técnicas o estilos de trabajo, rotación de puestos de trabajo, fluctuación de personal, introducción de nuevas tecnologías, etc. pueden ser identificadas necesidades de aprendizaje.

La compleja realidad de las personas insertadas en un ámbito organizacional, hace que el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje o capacitación requiera un análisis de gran profundidad.

"La primera premisa y quizá la más importante, es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación, de aquellas que no lo son. Este análisis mostrará quiénes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor, pero también surgirán, quienes, estando en condiciones de desempeñarla eficientemente (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen. Esta será la primer gran división del diagnóstico, donde se deberá dejar claro qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo del análisis organizacional" (Fernández Sánchez, N. y Gamboa Méndez, M.)

El **diagnóstico de necesidades de capacitación** es el proceso mediante el cual nos aproximamos al estado real de conocimiento y destrezas del recurso humano en el ámbito organizacional, en relación a los objetivos y las funciones de cada puesto, para identificar **brechas de aprendizaje** que deben ser corregidas para una efectiva competencia profesional y organizacional. Enfatizamos en la expresión "brechas de aprendizaje", pues en la literatura se plantea que en todo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es metodológicamente necesario dividir los problemas y factores encontrados en dos grandes grupos:

- ? Problemas que se resuelven con procesos formativos mediante la interrelación enseñanza-aprendizaje.
- ? Problemas encontrados, ajenos a la formación, y que se resuelven con otras medidas (organizativas, gerenciales, motivacionales, técnicas, etc.). (Salazar Fernández, Diana)

Esta división o clasificación de los problemas encontrados en el DNC, nos posibilita centrar la atención en los requerimientos a los cuales la capacitación puede dar respuesta. "Las necesidades de capacitación constituyen el punto de partida para la búsqueda de una solución pedagógica, formativa, a fin de contribuir a la transformación cualitativa en las mejoras en el desempeño de los profesionales, técnicos, y demás trabajadores, y la calidad del servicio logrado o no logrado con el esfuerzo realizado. Es por lo tanto un Sistema, con

interrelación entre sus componentes y un desarrollo en especial, donde cada evaluación de lo logrado origina un reinicio del ciclo". (Salazar Fernández, Diana)

Por ello, el proceso de Determinación de Necesidades de Capacitación tiene un carácter sistemático e integrador y debe estar en constante perfeccionamiento. Su frecuencia de realización está en dependencia de las competencias que necesite desarrollar el trabajador para desempeñar su trabajo con eficacia y eficiencia, en correspondencia con los cambios y transformaciones que se operan en los conocimientos y en el entorno que nos rodea.

La literatura sobre el tema, hace referencia a tres grandes modelos metodológicos que son el punto de partida para definir la estrategia para el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Mejias (1986) cita los tres modelos que aparecen a continuación:

A) Modelo socio-económico: Parte en primer orden del establecimiento del Perfil organizacional, cuyas fuentes de información son: las estadísticas económicas financieras, las encuestas de los clientes y las evaluaciones, fundamentalmente.

En segundo orden, este Perfil profesional es necesario contrastarlo con las políticas y los principios que rigen la organización, en correspondencia con las condiciones socioeconómicas. Ello debe ser complementado con el estudio de los objetivos, estrategias y metas propuestas y los recursos disponibles para su realización.

Una gran limitante de este modelo reside en que, en aquellos países que cuentan con diferentes Sistemas (estatal, privado, seguro social y mutualista o corporativo) estos planes sólo pueden ser precisados en las organizaciones estatales.

B) Modelo gerencial: Se aplica al estudio de los requerimientos del sistema en cuestión, y refleja la forma (efectividad, eficiencia y eficacia) como los directivos a los diferentes niveles distribuyen y utilizan los recursos humanos, materiales y financieros.

Parte de un análisis de la oferta, en cantidad y calidad, de los recursos humanos en sus diferentes ocupaciones y categorías, su distribución por tipo de instituciones. Ello debe ser complementado con el análisis de los sistemas de referencia y contrarreferencia, a fin de identificar posibles errores y omisiones.

Un elemento importante de este modelo radica en la confección de Normas de Atención y de Estándares del Desempeño de las diferentes ocupaciones y categorías laborales de cada institución. Estas normas y estándares son los que posibilitan la determinación de los criterios para poder controlar la calidad del desempeño profesional. La no existencia de dichas normas y estándares determinará que el funcionamiento de los diferentes servicios sea errático, arbitrario y heterogéneo.

C) Modelo de Evaluación del Desempeño Profesional: Permite determinar las necesidades individuales de cada trabajador, así como las necesidades grupales: grupo básico de trabajo o equipo, áreas o secciones e instituciones. Una vez definido el modelo metodológico a seguir, será necesario identificar:

- ? **La situación ideal (SI):** En términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral.
- ? **La situación real (SR):** Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño de

cada trabajador por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto.

- ? **Registrar la información:** Es necesario contar con instrumentos que registren la información individual y de la organización.

Para el desarrollo del presente trabajo, se toma como referencia el modelo de evaluación del desempeño profesional.

Desarrollo

La metodología que a continuación se presenta permite:

- ? Proyectar sobre bases reales y objetivas, dadas a partir de la Determinación de Necesidades de Capacitación, la preparación y superación de los recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo.
- ? Promover la participación de los dirigentes, especialistas de recursos humanos y de los propios trabajadores, en la Determinación de Necesidades de Capacitación.
- ? Propiciar que los jefes respectivos puedan cumplir con más exigencia y calidad su responsabilidad personal en la preparación y superación de los trabajadores subordinados a él.

Responsabilidades en la aplicación:

La responsabilidad de la aplicación de la Determinación de Necesidades de Capacitación, es de la máxima dirección de la Unidad o del nivel que se trate, y su participación es activa en el proceso.

¿Quiénes participan?

- ? El jefe inmediato del trabajador.
- ? El propio trabajador
- ? El especialista de recursos humanos o el responsabilizado de llevar a efecto la tarea de capacitación.
- ? Trabajadores de experiencia, autoridad y prestigio.
- ? Un representante por la organización sindical.

Fuentes de información:

- ? El Jefe inmediato superior
- ? El trabajador
- ? Otros Jefes y Trabajadores con experiencia, prestigio y autoridad.
- ? Especialistas de recursos humanos
- ? Un conocedor del cargo que participa en representación de la organización sindical.

7

Forma de ordenar el proceso de DNC en cada lugar:

1. Debe realizarse primeramente el diagnóstico a los cargos directivos partiendo de la incidencia que tienen quienes ocupan estos puestos, en el desarrollo de los equipos de trabajo y en el resultado colectivo. En segundo orden debe aplicarse a la reserva de cuadros, por la importancia que tiene el concebir sobre la base de los resultados, sus planes de desarrollo.
2. Relacionar el total de puestos no directivos.

3. Continuar con los cargos que mayor incidencia están teniendo en los resultados de la unidad, le llamaríamos cargos críticos (en negativo y en positivo).

Pasos de la METODOLOGÍA:

- 1. Revisar el perfil del cargo, y precisar los conocimientos y las habilidades asociadas a las competencias requeridas.**

Un primer paso de este proceso será la búsqueda y revisión del perfil definido para cada cargo a evaluar, así como los conocimientos asociados a las competencias necesarias para el desempeño del cargo actual, o para el proyectado.

Si la misión, los objetivos del puesto y las competencias no están claras en el perfil, deben precisarse con el propósito de poder tener una idea más exacta del estado deseado, en términos de competencias, que debe tener la persona que ocupe el puesto. Serían definidos por el jefe de la unidad, compañeros con experiencia y autoridad en el cargo y el especialista de recursos humanos del Complejo, Sucursal u otra organización de la cual se trate. Para ello tendrán en cuenta la Misión, Visión y Objetivos de trabajo de la organización. Pueden apoyarse en técnicas de trabajo en grupo tales como: la tormenta de ideas, y la reducción de listado, etc.

Una vez clara la información anterior, se definirán los conocimientos y habilidades esencialmente vinculados a tales competencias, es decir, aquellos que son necesarios para que la persona los integre a sus actitudes, aptitudes y otras condiciones, de manera que logre el resultado esperado en su cargo. Deberá precisarse además, en qué nivel se requiere cada uno de ellos pues aunque los conocimientos y las habilidades son, muchas veces comunes para diferentes puestos, no en todos se requiere tenerlos con igual nivel de profundidad. Por tanto, la metodología concibe identificar el nivel requerido para cada conocimiento o habilidad, según la clasificación: "Alto", "Medio" y "Bajo".

Resumiendo, en este paso se precisa la situación ideal o estado deseado para cada cargo, el cual se concreta en el modelo que aparece a continuación:

Estado deseado, por cargos

Cargo	Conocimientos y habilidades requeridas	Nivel requerido		
		Alto	Medio	Bajo

- 2. Diagnosticar la presencia de los conocimientos y habilidades en las personas que ocupan cada cargo.**

El mismo se realizará evaluando la presencia de los conocimientos y habilidades, según cuatro niveles:

- ? Nivel 1: poco o ningún dominio
- ? Nivel 2: algún dominio pero no suficiente
- ? Nivel 3: dominio suficiente

? Nivel 4: amplio dominio y experiencia (experto)

Deben tenerse en cuenta **los resultados de las evaluaciones del desempeño** y apoyarse además, en **entrevistas y cuestionarios** diseñados al efecto. Dicha información se obtendrá a través de las valoraciones que al respecto hagan los **jefes inmediatos superiores** y **los propios trabajadores**, así como **otros compañeros** que por relaciones de trabajo o por pertenecer al equipo de dirección, puedan tener opiniones al respecto.

Resumiendo, en este paso se precisa la situación real que tiene cada persona, la cual se concreta en el modelo que aparece en la **Tabla 2: Necesidades individuales de preparación, por cargos**.

Denominación del cargo: _____

Fecha de realización: _____

Nombre y apellidos	Conocimientos y habilidades requeridas para el cargo							
	×	×	×	×	×	×	×	×
Persona 1								
Persona 2								
Persona 3								

3. Definir los objetivos de preparación, a partir de los resultados de la evaluación anterior.

Según el nivel obtenido al evaluar los conocimientos y las habilidades, el objetivo de la preparación para alcanzar el estado deseado será:

Nivel 1: Adquirir....

Nivel 2: Perfeccionar....

Nivel 3: Profundizar....

Nivel 4: Corresponde al nivel de experto por lo que se sugiere que actúe como multiplicador y pudiera ser en rol de instructor o entrenador, entre otros.

Resumiendo, en este paso se precisan los objetivos que deben cumplirse para lograr el estado deseado, los cuales se concretan en el **Modelo 3: Objetivos de capacitación, según resultados de la evaluación**.

No.	Conocimientos y habilidades	Adquirir	Perfeccionar	Profundizar	Multiplicador

4. Elaborar el plan de capacitación individual.

En este paso se precisarán las acciones a realizar para cumplir los objetivos previstos anteriormente y su fecha de cumplimiento. Debe tenerse en cuenta la variedad de modalidades que existen para capacitar, entre ellas: cursos, entrenamientos grupales o en el puesto de trabajo y otras que aparecen relacionadas en el sistema Prescap.

Deberán concebirse acciones de capacitación a nivel de Complejo, Sucursal, u otras, que permitan resolver varias necesidades de capacitación en una sola acción y en otros casos, será imprescindible, concretar una acción para garantizar la solución de solo una necesidad identificada. Se precisará el lugar dónde se efectuará la acción, la fecha tope para dar por cumplida la misma y el responsable, que siempre será además del propio evaluado, su jefe inmediato superior.

Resumiendo, en este paso se precisan las acciones a realizar para cumplir los objetivos definidos anteriormente y lograr el estado deseado, reflejándose en el **Modelo 4: Plan de capacitación individual**.

No.	Acción	Lugar	Fecha cumplimiento	Responsable (jefe inmediato superior)

5. Elaborar el plan de capacitación por cargos

Tener agrupadas las acciones a desarrollar por cargos es un paso importante del proceso, previo a la elaboración del plan de capacitación del Complejo, Sucursal, u otra entidad. Se concretarán las acciones a realizar para alcanzar el estado deseado en cada cargo y el total de personas que necesita recibir cada acción. En el modelo elaborado para recoger esta información se precisa que en la intersección entre el cargo y la acción se debe poner el número de personas que necesitan recibir la acción de capacitación descrita para el mismo.

Al diseñar una herramienta informática para el proceso de determinación de necesidades de capacitación, se tendrá en cuenta que además, se pueda identificar quienes son las personas que necesitan cada acción descrita en este plan.

Resumiendo, en este paso se precisan las acciones a realizar para alcanzar el estado deseado, por cargos, y el total de personas que necesitan cada preparación, utilizando para ello el **Modelo 5: Plan de capacitación por cargos**.

Relación de cargos	Acciones					

Nota: en la intersección entre el cargo y la acción se debe poner el número de personas que necesitan recibir la acción de capacitación descrita para ese cargo.

6. Elaborar el plan de capacitación del Complejo, Sucursal u otras entidades.

El plan de capacitación recogerá todas las acciones previstas a realizar en el período de tiempo para el cual se esté planificando. Deberá precisar por cada una de ellas la cantidad de participantes según categorías de cuadro, reserva o trabajador, la fecha de inicio y fin de la acción y el lugar previsto para desarrollar la misma. El modelo utilizado para la elaboración de este plan debe permitir el registro del cumplimiento de cada una de las acciones, así como el real de participantes.

Resumiendo, en el plan de capacitación del Complejo, Sucursal o entidad, se resumen las acciones a realizar por la organización para alcanzar el estado deseado en el desempeño de todos los trabajadores. Se precisan además, otros datos importantes para el seguimiento y control de las acciones planificadas.

Conclusiones

- ? La metodología propuesta para la Determinación de Necesidades de Capacitación no contradice las indicaciones metodológicas para el desarrollo de este proceso en CIMEX, por el contrario, es una herramienta que contribuye a realizar este proceso sobre bases objetivas y a partir de la misión, los objetivos y las competencias requeridas para cada cargo.
- ? La metodología está compuesta por seis pasos, los cuales son: revisar el perfil del cargo, y precisar los conocimientos y las habilidades asociadas a las competencias requeridas; diagnosticar la presencia de los conocimientos y habilidades en las personas que ocupan cada cargo; definir los objetivos de preparación, a partir de los resultados de la evaluación anterior; elaborar el plan de capacitación individual; elaborar el plan de capacitación por cargos y elaborar el plan de capacitación del Complejo, Sucursal u otras entidades. Cada paso constituye una etapa del proceso de determinación de necesidades de capacitación y en el se describe el cómo abordarlo.
- ? Se presentan 5 modelos para el registro de la siguiente información: estado deseado, por cargos; necesidades individuales de preparación, por cargos; objetivos de capacitación, según resultados de la evaluación; plan de capacitación individual y plan de capacitación por cargos.
- ? Los modelos diseñados para el registro de la información, facilitan el proceso de elaboración y control de los planes de capacitación individual y organizacional. Constituyen además, las bases para la futura informatización de la determinación de necesidades de capacitación, en CIMEX.

Recomendaciones

1. Incorporar la metodología propuesta al procedimiento diseñado por CIMEX, para efectuar el proceso de determinación de necesidades de capacitación.
2. Elaborar una herramienta informática que facilite el registro y procesamiento de los datos obtenidos a través de la metodología, así como su uso para desarrollar y controlar los planes de capacitación.

Bibliografía

1. Artidiello Delgado, Iliana: Gestión eficaz de los Recursos Humanos, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Ciudad de la Habana, Junio 1998.
2. Carribero, Arrula Adriana y cols: Capacitación y Desarrollo, en portal de estudiantes de Recursos Humanos, [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
3. Cuesta Santos, Armando: *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*, Editorial Academia, La Habana, 2005.
4. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw - Hill, México, 1988.
5. Fernández Sánchez, N. y Gamboa Méndez, M.: Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua, en <http://www.monografias.com>.
6. Jiménez, Alfonso y Sarrión, Miguel: Creando valor a través de la Gestión por Competencias, Revista Capital Humano, julio-agosto 2000.
7. Morales Cartaya, Alfredo: Normas Cubanas de Gestión de los Recursos Humanos. Contribución para un modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, 2006.
8. Salazar Fernández, Diana: Curso a Distancia "Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Evaluación de Impactos", Empresa GECYT, Cuba.

Trabajo presentado:
12 de febrero de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
15 de abril de 2008