

CONOCIMIENTOS / HABILIDADES POR CARGOS: BUSCANDO EFICACIA EN LA DNC

Carmen Díaz Díaz, Vivian Alonso y Marianela Novo

"Instrucción no es lo mismo que educación: aquella se refiere al pensamiento y esta principalmente a los sentimientos. Sin embargo, no hay buena educación sin instrucción. Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por las cualidades inteligentes"

"El pueblo más feliz es el que tenga mejor educados a sus hijos, en la instrucción del pensamiento y en la dirección de los sentimientos. Un pueblo instruido ama el trabajo y sabe sacar provecho de él. Un pueblo virtuoso vivirá más feliz y más rico que otro lleno de vicios, y se defenderá mejor de todo ataque".

José Martí

Resumen

El artículo aborda el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el cual la capacitación y competencias laborales representan dos conceptos íntimamente relacionados. En sentido general, estas definiciones apuntan a la relación causal que existe entre desempeño y competencias, la cual incluye conocimientos y habilidades, pero también actitudes, valores, sentimientos, experiencias y características personales, y se expresan como un todo ante las exigencias de determinados puestos de trabajo, resultando un actuar que repercute eficazmente en el desempeño laboral.

Tales afirmaciones nos conducen a un importante paso del proceso de capacitación y desarrollo del capital humano: La Determinación de Necesidades de Capacitación, como punto de partida para el diseño de estrategias de preparación del capital humano, que favorezcan a su vez, el desarrollo organizacional. Sobre esa base se elabora un procedimiento para acercarnos a lo que el cargo, en materia de conocimientos y habilidades exige, con un enfoque de competencias laborales.

Palabras clave: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, capacitación, competencias laborales, desempeño laboral y determinación de necesidades de capacitación.

Introducción

Carmen Díaz Díaz es Maestra en Ciencias y se desempeña como Subdirectora del Centro de Capacitación de la Corporación CIMEX.
E-mail: carmen.diaz@cimex.com.cu

Vivian Alonso Licenciada y se desempeña en el Centro de Capacitación de la Corporación CIMEX.

La capacitación, es una actividad clave en la Gestión del Capital Humano y se define como 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, 2009)

En el “Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano”, (NC 3000, 3001, 3002:2007) se define la Gestión por Competencias como **“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización”**, considerando la organización de calidad como **“aquella que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio”**.

De modo que en la actualidad, capacitación y competencias laborales son dos conceptos íntimamente relacionados. Al revisar la bibliografía, encontramos diversas definiciones sobre estas últimas, entre ellas, la que diera David Mc Clelland (1970), pionero en el estudio de estos temas, y que es la siguiente: **“características subyacentes y relativamente estables en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el trabajo”**. Más adelante, autores como Jiménez y Sarrión (2000), las concibieron como un **“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”.

El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, las conceptualiza como **“el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”**.

En sentido general, todas las definiciones apuntan en primer lugar, a la relación causal que existe entre competencias y desempeño; en segundo lugar, no presuponen desempeño exitoso para cualquier puesto; en tercero, incluyen conocimientos y habilidades, pero también actitudes, valores, sentimientos, experiencias y características personales, entre otras, y se expresan como un todo ante las exigencias de determinados puestos de trabajo, resultando un actuar que repercute eficazmente en el desempeño laboral.

La bibliografía consultada identifica el método de expertos como idóneo para la definición de competencias. Se hace referencia al uso de técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y reducción de listado, el Método Delphi por rodas, entre otros. (Cuesta, Armando (2005); Fleitas, Sonia (2003).

En el Libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos” de Cuesta, Armando (2005) se plantea que **“la formación hay que concebirla en su sentido más amplio, de actitudes, conocimientos y habilidades**

Marianela Novo se desempeña como técnica en el Centro de Capacitación de las Corporación CIMEX.

múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos, y para una cultura organizacional"

Tales afirmaciones nos conducen a un importante paso del proceso de capacitación y desarrollo del capital humano: La Determinación de Necesidades de Capacitación, como punto de partida para el diseño de estrategias de preparación del capital humano, que favorezcan a su vez, el desarrollo organizacional.

La Resolución número 29/06, emitida por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, con fecha 12 de enero de 2006, plantea 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."**

El Sistema Cubano de Gestión del Capital Humano concibe este proceso como el **"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"**. El mismo, tiene una repercusión estratégica para la organización, pues resulta indispensable para su mejoramiento.

Entre las múltiples definiciones que aparecen sobre la Determinación de Necesidades de Capacitación aparecen las siguientes: **"desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que el sistema, empresa u organización en general, tiene previsto en cada función o puesto de**

trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de competencias, conocimientos, preparación o entrenamiento.... 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" (Salazar Fernández, Diana, *).

La literatura sobre el tema, hace referencia a diferentes modelos metodológicos para el desarrollo del proceso de formación (Ramos Díaz, Jesús (2008); Fleitas, Sonia (2003); Cuesta, Armando (2005); Chiavenato, Idalberto (1988). Es común en ellos, partir de una situación ideal en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener el personal en correspondencia con las exigencias que el cargo impone para el desempeño profesional y comparar este con la situación real, que en los mismos términos, tienen las personas. En general, los autores apuntan como importantes fuentes de información, el jefe inmediato, los supervisores y el personal involucrado con el puesto.

Por lo hasta aquí argumentado, se explica que la eficacia de un proceso de determinación de necesidades de capacitación depende, en gran medida, de la identificación de los conocimientos y las habilidades necesarios para el correcto desempeño en el puesto de trabajo. **Cuando el punto de partida para evaluar el estado actual no tiene como referencia un estado deseado correctamente identificado, el análisis pierde objetividad y la identificación de necesidades de conocimientos y habilidades subyacentes en el desempeño y los resultados de trabajo de las personas, queda a la impresión subjetiva de quienes actúan como evaluadores, ya sea el jefe, el**

especialista de recursos humanos, u otro, incluyendo a la propia persona que está siendo evaluada.

Cimex ha venido trabajando durante los últimos años en la elaboración de un Sistema de Gestión de Capital Humano, el cual fue aprobado recientemente. Parte integrante de dicho sistema, es el modelo que ha favorecido el "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de cuadros y trabajadores", **el cual le presta especial atención a la concepción de estrategias que se materializan en diversas formas de gestionar el conocimiento dentro de la organización de manera que se aprovechen las potencialidades humanas y tecnológicas que la corporación posee y se conjuguen armónicamente para elevar los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño laboral de los cuadros, la reserva y los trabajadores, en general"** (Ramos, Jesús 2008).

Es por ello, que definir los conocimientos y las habilidades específicas para cada cargo con un enfoque de competencias y previendo la incorporación detallada de esta información en el modelo de perfil del cargo que aparece en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano de Cimex, facilita los procesos de determinación de necesidades de capacitación, a la vez que contribuye al logro de mayor eficacia y eficiencia del proceso.

En Cimex, por la amplitud y diversidad de negocios que su objeto social incluye, se torna compleja la planificación de la capacitación. Es un principio la descentralización bajo determinadas definiciones estratégicas y con el asesoramiento metodológico del Centro Cimex de Capacitación.

Para lograr este empeño, importante papel juegan las necesidades identificadas en los niveles corporativo, por cargos e individual, y que se concreta en los planes que realizan las

Sucursales y Entidades, así como el que se desarrolla en el Centro Cimex de Capacitación y que aparece publicado anualmente en el Libro "Plan de Cursos".

Entre las modalidades que se desarrollan en el Centro Cimex de Capacitación, se encuentran los Cursos de Actualización, dirigidos a cuadros de dirección desde el nivel corporativo hasta administradores de unidades comerciales. Estos tienen el propósito de facilitar que quienes ocupan una misma responsabilidad en la organización, puedan compartir con sus colegas y rectores metodológicos, en un ambiente propicio para la transmisión de las mejores experiencias y el aprendizaje de nuevas o diferentes formas de hacer en la práctica del cargo, con el objetivo de obtener un mejor desempeño y mayores resultados.

Aprovechar el marco de estos tipos de curso como "espacio" para reuniones de expertos donde se pueden aplicar técnicas grupales para así identificar, a partir de un enfoque de competencias, los conocimientos y las habilidades específicas para los cargos que ellos ocupan, resulta ser una experiencia novedosa, de tipo "aprender haciendo".

OBJETIVOS

1. Elaborar un procedimiento para acercarnos a lo que el cargo, en materia de conocimientos y habilidades exige, con un enfoque de competencias laborales.
2. Validar el procedimiento a través de su aplicación por el método de expertos aprovechando las oportunidades que nos dan los Cursos de Actualización.

APLICACIÓN

De un total de 20 cursos de Actualización planificados para el 2009, seleccionamos los dirigidos a los siguientes cargos: Gerente de Complejo (2 ediciones), Gerente

Administrativo (uno para entidades y otro para sucursales) y Administradores de Tiendas (2 ediciones).

Desde la elaboración del programa docente, concebimos una sesión de clases de 2 horas, la cual incluyo en sí, un "espacio" para el trabajo con expertos. La titulamos de la siguiente manera: "Las competencias laborales en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, CIMEX (SGICH);

¿Cuáles necesita el Gerente XXXXX (Administrativo, de Complejo o de Tiendas, según correspondiera)?.

En el espacio de la clase se persiguieron los siguientes objetivos: fundamentar la necesidad de asumir el Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano y su relación con el aumento de la productividad; mostrar la concordancia entre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de Cimex y lo que exige la Norma Cubana de Gestión de Capital Humano, y por último, identificar las competencias laborales necesarias para el cargo, haciendo énfasis en lo que a conocimientos y habilidades, debían tener quienes ocuparan el mismo.

Utilizamos las técnicas de trabajo en grupo y el método Delphi por rondas de expertos. A continuación precisamos el modo en que procedimos y las técnicas que fuimos aplicando en cada paso:

1. Selección y preparación de los expertos: fueron seleccionados como expertos el total de participantes en cada curso de los anteriormente descritos. Explicamos los objetivos de la clase e hicimos hincapié en el importante papel que ellos juegan en el trabajo que haríamos para identificar los conocimientos y habilidades específicos para el cargo. Argumentamos las concepciones más actuales sobre Gestión de Competencias, Inteligencia Emocional y explicamos el método Delphi, el cual aplicaríamos para la

determinación de los **conocimientos (saber)** y las **habilidades (saber hacer)** requeridas para el cargo.

2. Desarrollo de la Tormenta de Ideas y aplicación de las rondas: aplicamos una tormenta de ideas a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué competencias requiere el cargo de Gerente XXXXXX, en Cimex?, y precisamos qué nos estábamos refiriendo a **Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Cualidades, Valores, Características personales, Aptitudes**, aunque el énfasis lo haríamos en identificar, hasta el detalle, lo marcado en negrita. Este paso se concibió bajo el criterio "aprender haciendo", pues permitiría además, profundizar en el puesto de trabajo y en el papel que juegan los jefes en el sistema de gestión de su capital humano, entre otras.
3. Procesamiento de la información: listamos todos los conocimientos y las habilidades que consideraron los expertos imprescindibles para el desempeño del cargo. Luego se procedió a una reducción de listado y a la aplicación de las rondas. Utilizamos tablas de doble entrada, en la columna extrema izquierda relacionamos todos los conocimientos y habilidades que resultaron del proceso anterior, precisando el nivel de dominio necesario por cada uno, ubicando los mismos en un rango entre 1 y 3, donde 1 significa Elemental, 2 Medio y 3 Amplio. **Anexo 1: Relación de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) a incluir en el Perfil del Cago por Competencias, del Gerente de Complejo (1.1), del Gerente Administrativo (1.2) y del Administrador de Tiendas (1.3), respectivamente.**
4. Diseño de instrumento para autoevaluación: a partir de la información obtenida en el paso anterior, procedimos a la elaboración de un instrumento que permitiera a los participantes,

autoevaluar el nivel de preparación que sentían tener para el cargo. Este instrumento fue diseñado previendo además, poder aplicarlo a jefes y colaboradores con el propósito de cruzar información y diagnosticar puntos fuertes y débiles en la preparación. Cada evaluado ubicó, en una escala entre 1 y 4, el dominio que sentía tener del conocimiento o la habilidad descrita (1 significa "Nada", 2 "Elemental", 3 "Suficiente" y 4 "Amplio"). **Anexo 2: Instrumento para autoevaluación a partir de la identificación de los conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) necesarios para el cargo, descritos en el perfil de del cargo por competencias, como ejemplo aparece el del Gerente de Complejo.**

Cargos	Muestra	Total	%
Gerentes de Complejo	29	89	32,5
Gerentes Administrativos	32	70	45,7
Administradores de Tiendas	38	80	47,5

Consideramos que el % de participación de expertos fue alto por cuanto representó porcentos entre 32,5 y 47,5. El comportamiento de la muestra nos permite dar por válidos los conocimientos (saber) y las habilidades (saber hacer), identificados para estos cargos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A través del trabajo realizado, pudimos estandarizar un grupo de pasos que se concretan en el procedimiento que a continuación presentamos, el cual permite definir con enfoque de competencias, los **conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer)** requeridas para el cargo objeto de estudio.

- 5. Ubicación de la información obtenida en el Modelo de Perfil de Cargos por Competencias:** el mismo cuenta con un acápite específicamente para incluir los conocimientos y las habilidades que el cargo requiere. **Anexo 3: Modelo de perfil de cargo por competencias descrito en el SGICH Cimex, donde se incorporan los conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer)**

MUESTRA

Comportamiento de la muestra, teniendo en cuenta el total de participantes en trabajo de grupo, contra total de personas reciben cursos de actualización en el CCC, por cargos.

PROCEDIMIENTO

- Método y técnicas a emplear: Técnicas de trabajo en grupo, Tormenta de Ideas y reducción de listado, método de expertos, Delphi por rondas.
- Pasos:
 1. Seleccionar a los expertos; se considerarán como tales quienes ocupen los cargos objeto de estudio, con experiencia y buenos resultados. También los jefes inmediatos u otros cuyas responsabilidades estén relacionadas con el proceso de trabajo en el cual participa el cargo objeto de estudio, o especialistas de direcciones funcionales cuya misión esté relacionada con el asesoramiento o la orientación

metodológica, en dicho proceso de trabajo.

2. Preparar a los expertos: recomendamos el método "aprender haciendo", y utilizar, siempre que sea posible, las oportunidades que dan los cursos de actualización u otros que impartan sucursales y entidades donde se agrupen un grupo amplio de personas de un mismo cargo. Debe destacarse en los participantes su condición de expertos, con el propósito de favorecer la motivación y el compromiso con la tarea. Es necesario explicar las reglas del trabajo en grupo y el método Delphi, argumentar las concepciones más actuales sobre gestión por competencias e inteligencia emocional, así como relacionar lo abordado con la necesidad de identificar los **conocimientos (saber)** y **habilidades (saber hacer)** para los puestos de trabajo.

3. Desarrollar la Tormenta de Ideas y aplicación de las rondas: una vez conocidas por todos los participantes las reglas del trabajo en grupo, se procede a responder la pregunta: ¿Qué **conocimientos (saber)** y **habilidades (saber hacer)** son necesarios para tener muy buen desempeño en el cargo XXXXX (precisar cuál)?; se listan las propuestas. En este momento de la aplicación es muy importante el papel que juega la persona está conduciendo la dinámica grupal pues debe ir interpretando las intervenciones, conduciendo los argumentos y concretando las ideas, de manera que se refleje con la mayor exactitud posible el conocimiento o la

habilidad, a la cual el grupo se está refiriendo.

4. Procesar la información: a partir de la lista de conocimientos y habilidades relacionadas, se procede a la reducción de listado y a la aplicación de las rondas. Recomendamos utilizar tablas de doble entrada, con una columna extrema izquierda en la cual se relacionen los conocimientos y habilidades, y por la primera fila pongan los posibles rangos de dominio necesarios, ubicando los mismos en un rango entre 1 y 3, donde 1 significa Elemental, 2 Medio, 3 Amplio. Puede utilizarse el modelo de tabla descrito en el Anexo 1. Cuando se trate de buscar información cruzada, quien evalúe deberá hacerlo dando su criterio sobre el evaluado, en igual rango.
5. Diseñar de instrumento para la autoevaluación: lo que resulte de este proceso se inserta en el instrumento que se presenta como Anexo 2, debiendo sustituir solo los **conocimientos (saber)** y las **habilidades (saber hacer)**, identificadas en el paso anterior. Recomendamos tener en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, cuando vaya a realizarse la evaluación del desempeño, principalmente aquella que se realiza anualmente, con vistas a planificar futuras acciones de capacitación. Deberá trabajarse el compromiso individual, para que aquel que tenga un dominio "Amplio" de determinado conocimiento o habilidad, esté en disposición de multiplicar estos a quienes tengan necesidades de

capacitación al respecto, ya sea a través de un entrenamiento en el puesto de trabajo o mediante otras modalidades docentes.

Deberán ser valorados como posibles instructores o entrenadores, aquellos trabajadores que clasifiquen con rango "Amplio" en algunos de los conocimientos o habilidades descritas para su cargo, lo cual favorece el desarrollo de un proceso activo de enseñanza aprendizaje desde el puesto de trabajo.

6. Ubicar la información obtenida en el Modelo de perfil de Cargos por Competencias: el mismo aparece en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Cimex, y se adjunta como Anexo 3.

Aprovechar los Cursos de Actualización como "espacios" para identificar los conocimientos y las habilidades a través del método de expertos, resultó una experiencia positiva. La aplicación del modelo "aprender haciendo" permitió lo siguiente:

- Relacionar la productividad del trabajo con la gestión del capital financiero, tecnológico y humano, favoreciendo la concientización de la importancia estratégica que tiene este último y su arista tecnológica, la cual se concreta para el caso de Cuba, en el "Sistema e Gestión Integrado de Capital Humano", el cual se certifica a través de la NC 3000, 3001, 3002:2007.
- Valorar la cultura organizacional como elemento básico porque es necesario partir de preceptos coherentes con la importancia de una adecuada satisfacción al cliente o usuario, la necesidad de ambientes creativos, de conductas innovadoras, de mejora continua, entre otros.
- Destacar la responsabilidad directiva en la gestión del capital humano.
- Precisar lo que está haciendo el país y que se concreta en el Decreto Ley 252: "Sistema de Dirección y Gestión Empresarial" y en el Decreto 281: "Reglamento para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano". En esencia, lo referido a la Norma Cubana de Gestión de Capital Humano, la cual certifica la calidad en la gestión y es de obligatorio cumplimiento para empresas en perfeccionamiento empresarial.
- Explicar el trabajo desarrollado por Cimex y que se concreta en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, Cimex, el cual contribuirá en los próximos años a perfeccionar este proceso de gestión en la corporación.
- Argumentar teórica y conceptualmente términos como productividad, competencias, perfil de competencias, inteligencia emocional y su relación con los anteriores, así como las actividades que integran el sistema de gestión de capital humano, y el carácter integrador y sistémico que el mismo debe tener.
- La ubicación de la actividad de capacitación y desarrollo en el sistema de gestión, así como las posibilidades de integración sistémica con las restantes actividades y con la estrategia de la empresa.
- Relacionar el procedimiento propuesto, con lo que sobre Determinación de Necesidades de Capacitación se plantea en el Módulo de Capacitación y Desarrollo que aparece en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de Cimex, identificando la coherencia en los enfoques al abordar el asunto.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento presentado es el resultado de la estandarización de un grupo de pasos, que aplicados teniendo en cuenta el método de expertos, permiten identificar los **conocimientos (saber)** y las **habilidades (saber hacer)** específicos para cada cargo a partir de un enfoque de gestión por competencias. Esta es una información básica para realizar diagnósticos de necesidades de capacitación y elaborar programas docentes.
2. El procedimiento consta de un total de 6 pasos, tiene un carácter sistémico e integrador, lo cual se concreta en la inclusión de sus resultados en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de Cimex.
3. Partiendo de la correcta identificación de las necesidades de capacitación podemos desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje más ajustados a lo que se necesita para lograr que cuadros y trabajadores todos, tengan los niveles de competencia necesarios, en su puesto de trabajo.
4. Resultó una experiencia positiva aprovechar el marco del curso de actualización como "espacio" para reuniones de expertos donde se aplicaron las técnicas grupales y el método Delhi, a la vez que se producía un proceso de "aprender haciendo".

RECOMENDACIONES

1. Concebir en los cursos, principalmente en los de actualización, la realización de reuniones de expertos para la identificación de **conocimientos (saber)** y las **habilidades (saber hacer)**, a través del procedimiento descrito.
2. Incorporar el procedimiento en el SGICH como un anexo, en el módulo de capacitación y

desarrollo, por cuanto puede ayudar a especialistas de recursos humanos a precisar esta información en el modelo de perfil de cargo, aprobado por Cimex.

BIBLIOGRAFÍA

1. CARRIBERO, ARRULA ADRIANA, y cols: *Capacitación y Desarrollo, en portal de estudiantes de Recursos Humanos*, <http://www.gestiopolis.com>.
2. MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Norma Cubana: 3000; Sistema de gestión Integrada de capital Humano*. Cuba, 2007. [En línea] www.nc.cubaindustria.cu
3. CUESTA SANTOS, ARMANDO: *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Edit. Academia, La Habana, 2005.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO: *Administración de Recursos Humanos*, Edit. 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](http://www.monografias.com).
6. FLEITAS TRIANA, SONIA. *La formación sustento esencial de la gestión por competencias*. La Habana: CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial. 15p. (Documento Digitalizado).
7. JIMÉNEZ, ALFONSO Y SARRIÓN, MIGUEL: *Creando valor a través de la Gestión por Competencias*. Consultora Watson y Wyatt, Revista Capital Humano, julio-agosto 2000.
8. MARRERO BETANCOURT, NIDIA; "Diseño de un modelo para la gestión de la capacitación por programas corporativos en Cimex", tesis de Maestría en GRH, enero 2009.
9. 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.
10. MORALES CARTAYA, ALFREDO: "Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana", Editora política, La Habana, 2009.
 11. PIN GONZÁLEZ, ENRIQUE, "Metodología para la instrumentación de la proyección de la capacitación de los cuadros y reservas en el sistema empresarial cubano", <http://gestopolis.com/organizcion-talento/capacitación> a cuadros.htm
 12. RAMOS DÍAZ, JESÚS. "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba", Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Cujae, año 2008. 101p
 13. SALAZAR FERNÁNDEZ, DIANA: Curso a Distancia "Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y Evaluación de Impactos", Empresa GECYT, Cuba.
 14. VARGAS, JAIME NEILSON "Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica. htm "
 15. BRAHIM RABI, EDUARDO; "Estrategia de capacitación: observando el impacto en la empresa. Htm"
 16. INSTRUCCIÓN 24/09 DEL PRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN CIMEX: Aprobar y poner en vigor el SISTEMA DE GESTION INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO para todas las entidades que integran la Corporación Cimex, S. A. el cual se documentará y divulgará a través del manual del mismo nombre.
 17. NEILSON V., JAIME; Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua; UMCE, Chile, 2001; 106 – 127 pp. Ibid, 4-14 pp;
 18. KIRKPATRICK, DONALD; Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000; España, 2.000.
 19. NEILSON V., JAIME; Evaluación de Impacto de la Capacitación, en Diplomado "Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación"; Universidad Santo Tomás, Chile, 2001. 4 – 7 pp.

Artículo aceptado por el Comité Editorial para su publicación en noviembre de 2009.