

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ciencias Agropecuarias
FUM Cacocum
Trabajo de Diploma
Para optar por el Título de
Ingeniero en Procesos Agroindustriales

Título: Mejora del Procedimiento de
Capacitación del Capital Humano en
la UEB Fábrica de Azúcar
Cristino Naranjo Vázquez

Autor: Erenia Torres Ávila

Tutor: Ing. Gricell M. de la Torre Catalá

Holguín, Año 2013
Año 55 de la Revolución

Pensamiento

“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”

Aristóteles

Dedicatoria

A mis padres, que aunque no estén físicamente siempre fueron mi guía.

A la Revolución, que me ha permitido alcanzar este anhelo.

Agradecimiento

A mi familia que siempre me ayudó en cada momento.

A mi tutora Ing. Griselda de la Torre Catalá, por su experiencia y ayuda ante la realización de este trabajo de diploma.

A todos los profesores que me brindaron sus conocimientos en todos estos años.

A mis compañeros de aula, amistades y compañeros de trabajo por su ayuda incondicional.

RESUMEN

Toda acción de capacitación laboral debe tener en cuenta que el hombre es el capital más importante que posee cualquier entidad pero a la vez, por su capacidad creadora, es el recurso más complejo; de ahí que sus conocimientos constituyen un elemento esencial para el logro de los objetivos trazados, razón esta suficiente para emprender acciones coordinadas, planificadas y coherentes para la mejora de esta actividad.

Teniendo como base lo anteriormente planteado, se realizó el siguiente trabajo de investigación con el objetivo de analizar el proceso de capacitación de la UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo Vázquez, hasta proponer un procedimiento con vistas a perfeccionarlo.

Para el desarrollo del mismo se llevó a cabo una amplia revisión de la literatura actualizada sobre el tema y se emplearon métodos como el de análisis y síntesis, inductivo-deductivo, encuestas, entrevistas, observación directa, los que permitieron llegar a la conclusión principal de que es necesario proveer al área encargada del proceso de capacitación en esta UEB, de las herramientas necesarias para el desarrollo del mismo.

SUMMARY

All action of labor training should keep in mind that the man is the most important capital that possesses any entity but at the same time, for his creative capacity, it is the most complex resource; with the result that their knowledge constitute an essential element for the achievement of the objectives layouts, reason this enough one to undertake coordinated actions, planned and coherent for the improvement of this activity.

Having like base him previously outlined, it was carried out the following investigation work with the objective of analysing the process of training of the UEB Factory of Sugar Cristino Naranjo Vazquez, until proposing a procedure with a view to perfecting it.

For the development of the same one it was carried out a wide revision of the up-to-date literature on the topic and methods like that of analysis and synthesis were used, inductive-deductive, you interview, interviews, direct observation, those that allowed to reach the main conclusion that it is necessary to provide to the area in charge of the training process in this UEB, of the necessary tools for the development of the same one.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1 Capacitación. Aspectos esenciales a tener en cuenta	3
1.2 La capacitación y las entidades económicas.....	12
1.2.1 Diagnóstico de Necesidades.....	13
1.2.2 Elementos de un programa.....	15
1.2.3 Modalidades para impartir capacitación.....	15
1.3 Procedimiento de Investigación.....	17
1.4 Requisitos de las Normas Cubanas vinculados a la capacitación.....	18
CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN Y MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN LA UEB CRISTINO NARANJO.....	23
I Selección de la zona objeto de estudio	23
II Familiarización con el objeto de estudio	23
III Estudio Preliminar.....	27
IV Propuesta de Mejora al Procedimiento de Capacitación de la UEB Fábrica de Azúcar.....	31
2.5 Evaluación del Procedimiento propuesto.....	49
VALORACIÓN ECONÓMICA.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Entre las tendencias de la década a nivel mundial, referidas a los aspectos organizacionales, una de las más importantes es la relacionada al aprendizaje, desde la idea que plantea que el aprendizaje de la organización se mide por lo que sus integrantes sean capaces de conocer y/o aprender dentro y fuera de ellas y que resaltan al trabajo como principal fuente de conocimiento hasta las interpretaciones complejas, que visualizan a la organización como un sistema capaz, el mismo, de aprender, no solamente en función de lo que cada uno de sus integrantes pueda aprender a nivel individual, sino a través de la incorporación de procedimientos y tecnologías cuyo funcionamiento se asimila, más allá de la permanencia de los individuos que impulsaron su implantación.

Cuantificar la contribución de la capacitación en el aumento de la productividad organizacional es una cuestión realmente difícil, sin embargo, es bien conocida su influencia positiva. La experiencia internacional muestra que actualmente se evalúa con cierta facilidad la reacción del personal hacia la capacitación y los conocimientos y habilidades ganados durante la misma, no obstante, medir la transferencia de los conocimientos y habilidades a los puestos de trabajo, y el impacto de la capacitación en la productividad y eficiencia es más difícil. Planear costo – efectividad de este proceso es un verdadero reto y requiere de nuevos enfoques para la capacitación y la evaluación de su impacto. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. “La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”. (Herrera A, 2001)

En Cuba los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso

productivo o de prestación de servicios del que forman parte. La Resolución Nb. 29/06 define la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio.

Las unidades empresariales de AZCUBA y en lo particular la UEB Fábrica de Azúcar de Cristino Naranjo Vázquez no están ajena a la importancia de la capacitación y cómo repercute directamente en la gestión del capital humano.

Sin embargo, pese a la importancia que se le confiere a este proceso, en esta unidad se advierten consecuencias de un mal procedimiento que conllevan a pérdidas económicas, tales como : tiempos perdidos por problemas operacionales

Estas razones fundamentan la exigencia de elevar la cultura en relación con la gestión de los recursos humanos y la necesidad de un procedimiento de capacitación y desarrollo que le permita a la Unidad Empresarial de Base perfeccionar desde la capacitación dicha gestión. A partir de las consideraciones teóricas expuestas en el presente trabajo se declara como **problema científico**: Deficiencias del procedimiento de capacitación impiden guiar correctamente la actividad y el desarrollo del Capital Humano en UEB Cristino Naranjo, el cual toma como **objeto de estudio**: Sistema de gestión del Capital Humano en la UEB Cristino Naranjo Vázquez y tiene como **objetivo** Mejorar el procedimiento de capacitación del Capital Humano de la UEB Cristino Naranjo Vázquez donde se toma como **Objetivos específicos**:

- Elaborar el marco teórico de la investigación.
- Caracterizar la UEB Cristino Naranjo Vázquez.
- Mejorar el procedimiento de capacitación

El campo de acción es: La capacitación y desarrollo del Capital Humano.

Hipótesis:

Aplicar un procedimiento adecuado a la actividad de capacitación del Capital Humano repercutirá positivamente en el desempeño personal y de la organización.

Para su presentación, el trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente:

La Introducción donde se caracteriza la situación problemática que fundamenta al

problema científico y se expone el diseño de la investigación; el desarrollo abarca:

Capítulo I: Aborda los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de recursos humanos, enfatizando en su evolución, sus principales conceptos y modelos, haciendo especial referencia a la capacitación.

Capítulo II: Trata acerca de una caracterización general del objeto de estudio, la situación actual de la gestión de recursos humanos y el procedimiento empleado. Se describe la mejora del procedimiento que se propone para adecuar y elevar a un estadio superior la actividad de capacitación del capital humano.

Terminando la estructura con la valoración económica, conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

En su desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de investigación como son:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Inductivo - deductivo: para evaluar el nivel de utilización de las capacidades de almacenamiento existentes, y la adaptación e implementación de la metodología de estudios de factibilidad.

Métodos empíricos utilizados:

- Observación directa.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Consulta de documentos para la recopilación de la información.

Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas del proyecto en el alcance de los resultados previstos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación se exige, como paso previo la construcción del marco teórico-referencial. En el presente capítulo se llevará a cabo la familiarización con el tema de la investigación, a partir de un estudio de diferentes conceptos, técnicas, métodos y criterios empleados por diferentes autores, con el fin de lograr una mejor comprensión de la investigación realizada.

El buen desempeño de una empresa radica en un grupo de aspectos pero principalmente basados en la actividad del hombre como principal recurso. Por todo esto en los **Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución** se plantea que:

I MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA. LINEAMIENTOS GENERALES

04. Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.

Más adelante se plantea que:

VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL

200. Desarrollar un sistema integral de capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, dirigido a la formación y recalificación de los jefes y trabajadores en materia de agronomía, veterinaria, tecnología industrial y de los alimentos, economía, administración y dirección, dentro del cual se incluyan los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental.

De ahí la importancia del tema tratado.

1.1 Capacitación. Aspectos esenciales a tener en cuenta

Definición de capacitación

Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. El diccionario Cervantes define el término capacitación como “la acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa”. Por otra parte el diccionario Larousse

lo define como: “Acción y resultado de hacerse o hacer a una persona apta para realizar un trabajo determinado”.

Según Fletcher, 2000 la necesidad de diferenciar el entrenamiento del adiestramiento. “El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad. En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad”. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. “Comparte uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.” (Blake, 1997)

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Según Clara Marrero, 2003; “La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros y ello conduce también, a contar con una fuerza de trabajo más efectiva”.

“La capacitación es 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.” (Sutton, 2001)

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

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo

de la organización.

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Pero, el proceso de aprendizaje solo puede producirse en las personas. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La capacidad de aprender con rapidez quizás sea la única ventaja sostenible para cualquier organización.

La retención y desarrollo del Capital Humano son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización. La eficiente gestión del mismo, es la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial. En Cuba, gracias al acceso universal del pueblo a la enseñanza y al carácter netamente humanista de nuestro proceso revolucionario, están dadas todas las condiciones para un exitoso desempeño de esta vital actividad.

1.1.1 Objetivos

Conforme la sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la

necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización, sino también para lograr mayor autosatisfacción de los trabajadores individualmente. Es evidente que lo que es beneficioso para la organización lo es también, a corto o largo plazo, para las personas que forman parte de ella y su alrededor. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”.

(José de la Luz y Caballero, 1843)

1.1.2 La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada trabajador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger dicha inversión, la organización debería conocer el potencial de sus trabajadores, lo que permite conocer si cada persona ha llegado a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas dentro de la misma.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio de la planeación de carrera, pues el mismo estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador y permite contar con cuadros de reemplazo.

1.1.3 Capacitación y comunidad

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Es la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización puede ser cubierta internamente por promoción, y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de

motivación y retención de personal. Demuestran a las personas que en esa empresa pueden desarrollar una carrera o alcanzar un grado de conocimientos que les permita mejorar sus competencias temporal o permanentemente.

1.1.4 Capacitación en América Latina y Cuba.

En América Latina, la capacitación se ha propuesto llenar vacíos de la educación formal. En los años sesenta, se comienzan a implantar “sistemas de aprendizajes” con una formación ligada a trabajos industrialistas, y en esa época, casi todos los países cuentan con las llamadas Instituciones de Formación Profesional. Inicialmente éstas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente en las manufacturas y en la construcción. Como respuesta a los duros ajustes de los ochenta, se plantea en la mayoría de los países, la revisión de la formación profesional tradicional y del papel del Estado y se producen cambios en los sistemas nacionales de capacitación. Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que trataban de involucrar al sector privado demandante. En la década de los noventa se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación.

Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades. La experiencia de ciertos programas de la región pone en relieve la necesidad de dotar de un dinamismo mayor la oferta de formadores para el trabajo. La gran lección de los programas

implementados se encuentra en que no ha surgido una oferta diversificada, flexible y de alta calidad que posibilite pensar en una situación deseable. Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosos países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predomine la tecnología.

Uno de los aspectos que limita a estos sistemas de capacitación para el trabajo radica en los cambiantes escenarios productivos, y de inserción económica que tiene la región, y que la demanda laboral tampoco tiene claro las necesidades de calificación de la mano de obra, puesto que ella misma está sujeta a cambiantes situaciones de mercados y tecnológicas. Por ello es importante diseñar los mecanismos para incentivar una oferta pujante que encuentre los incentivos necesarios para actualizarse permanentemente y ofrecer cursos de formación acorde con los conocimientos que se requieren. La propia oferta de calificaciones puede ser un motor de cambio en la demanda laboral.

Capacitación en Cuba

En Cuba los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte. La Resolución Nb. 29/06 define la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios que admite

capacitarlo para el cambio y abordarla como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan. La capacitación es una enseñanza de tipo polémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. La capacitación debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral, entendida como el 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, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

En Cuba, el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia. Dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo. La entidad capacitadora integra a su propuesta la práctica laboral, en estrecha vinculación con las entidades empleadoras. Muchas empresas asumen el contrato de trabajo en período de aprendizaje, tal y como lo regula el Código del Trabajo; pero lo ideal sería que las empresas contaran con sus entidades capacitadoras que cumplan ciertos requisitos mínimos y sean de reconocimiento institucional y estatal, para que se diversifique la oferta de capacitación, tanto por parte de empresas como de otras organizaciones y, se asegure que la formación se realice en ocupaciones para las cuales exista demanda explícita por parte de las empresas, asegurando la actualización y adaptación a los nuevos perfiles ocupacionales que pueden ir surgiendo con los cambios en las tecnologías y las actividades económicas, políticas y sociales

1.1.5 Beneficios de capacitar

La capacitación evita la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los trabajadores más antiguos si no han sido reentrenados y en trabajadores que no realizan frecuentemente un grupo de tareas.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor

esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada, como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido son las que más se beneficiarán.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para las personas, que impactan favorablemente en la organización:

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye, positivamente, en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y en la adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.

- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

1.2 La capacitación y las entidades económicas

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda. La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores. Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo

- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación. La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechas con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

1.2.1 Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:
Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos

Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.

Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.

Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información. Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización. Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de los perfiles de cargos o puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

¿Cómo elaborar un plan y programas de capacitación?

Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades. Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos. El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección.

Puestos de trabajo que involucra.

- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Perlado de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizajes tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

1.2.2 Elementos de un programa

Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo. Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
Contenido temático del evento. Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje. Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes. Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones. Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen. El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

1.2.3 Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

Modalidad de capacitación más adecuada

Curso

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.

Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

Taller

Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica. Es de corta duración (menor de 12 horas)

Seminario

Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas. Los participantes fungen como investigadores. Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas. Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente). Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

Conferencia

Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc. El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc. Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones. Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

1.3 Procedimiento de Investigación

La metodología utilizada en la investigación se apoyó en una secuencia de pasos lógicos elaborado por el Colectivo de Profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Hblguín, 2005, permitiendo que el contenido tratado quedara detallado de una manera más comprensible.

Primer paso: Selección de la zona objeto de estudio.

La selección del objeto de estudio juega un papel fundamental en el proceso investigativo, enmarcando los recursos humanos como agente protagónico.

Segundo paso: Familiarización con la entidad

Este paso es muy importante realizarlo porque permite conocer las características fundamentales de la unidad y comprender, aunque sea de modo general, aspectos prácticos relacionados con los recursos humanos que sirvan para complementar el procedimiento que se propone en este Trabajo de Diploma. Además en este momento se establecen las relaciones necesarias con los trabajadores, los cuales garantizan su compromiso y apoyo para la realización del trabajo. En este paso se designa al Responsable de la actividad de Capacitación en Recursos Humanos como colaborador directo de la investigación,

Tercer paso: Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer las funciones y actividades que se realizan en el área de recursos humanos. Con base en él se puede definir la estrategia de investigación. Para obtener la información deseada es necesario revisar y estudiar el diagnóstico que haya realizado la entidad, así como documentos que rigen la actividad y funciones de los Recursos Humanos, de forma tal, que permitan encontrar los principales señalamientos en esta actividad, brinden información acerca de cómo se encuentra organizada esta área, y la composición de los mismos.

Cuarto paso: Mejora del procedimiento de capacitación para la gestión de los recursos humanos.

Este paso es el resultado de una minuciosa revisión de documentos donde se

exponen diversos modelos de diagnóstico de la capacitación y a través de entrevistas y valoraciones de diferentes especialistas se realiza la propuesta, teniendo en cuenta las siguientes normas:

- El formato actual que está establecido en la unidad objeto de estudio.
- Las características propias de la empresa y la forma en que está organizada la actividad de Recursos Humanos.
- Los enfoques teóricos conceptuales sobre gestión de recursos humanos y específicamente la teoría de Chiavenato.
- La Resolución 29 del 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales.
- La estrategia de capacitación y las políticas de recursos humanos
- Trabajo en equipo con especialistas que atienden la actividad de Recursos Humanos o tienen funciones de dirección que influyen en el proceso.

1.4 Requisitos de las Normas Cubanas vinculados a la capacitación

a) Requisitos de la norma NC 3001:2007, vinculados a la capacitación y desarrollo

4.5.1 La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e interrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.

4.5.2 La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.

4.5.3 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

4.5.4 La organización tendrá elaborados 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.

4.5.5 La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.

4.5.6 La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.

4.5.7 La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar 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.

4.5.8 La alta dirección deberá analizar 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 capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan 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 diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas. Para su elaboración las áreas de capacitación y capacitación orientan, coordinan y controlan el trabajo.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que

posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento a nivel de cada área. El documento contiene de cada trabajador:

- Sus necesidades de capacitación.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- Las fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- El lugar donde se proponen desarrollarlas (dentro de la organización, fuera de la organización etc.)

La organización debe tener un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico y en él deben reflejarse como mínimo los elementos siguientes:

- Las acciones de capacitación
- Los modos de formación que se van a utilizar para ejecutar la acción
- Fecha de inicio y terminación para cada acción
- Quiénes y cuántos participan en cada acción de capacitación.

La organización tiene que contar con un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Este presupuesto forma parte del presupuesto general de la organización. Tienen que existir evidencias de su planificación e inclusión en el presupuesto general.

Tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente. El plan de capacitación y desarrollo de la organización forma parte, como anexo, del Convenio Colectivo de Trabajo.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- 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 la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación realizadas
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

En las actas de las reuniones realizadas para hacer las evaluaciones deben quedar las evidencias de los resultados de estos análisis.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- ❖ El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación
- ❖ La elaboración del plan 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.

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

Evaluación de la reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se

han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas

Se realizarán programas de capacitación y desarrollo constante a los trabajadores para mejorar el desempeño de las tareas y atribuciones que permitan dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades necesarias.

Las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la organización superior de dirección de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, conformando así el plan de capacitación y adiestramiento de la unidad u organización superior, el que es aprobado y controlado periódicamente por la máxima dirección de la entidad.

CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN Y MEJORA DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN LA UEB CRISTINO NARANJO

En este capítulo, se procede a aplicar la metodología de investigación utilizada en la unidad objeto de estudio, analizando el proceso estudiado y exponiendo la mejora propuesta.

2.1 Aplicación de la metodología de investigación propuesta

I. Selección de la zona objeto de estudio

Por representar un importante objetivo económico en el municipio de Cacocum, y a su vez respaldar la producción de uno de los renglones básicos del país, se escogió la UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo para investigar el proceso de capacitación.

A través de estudios anteriores se ha demostrado que en esta unidad, existe alta fluctuación del trabajo hasta alcanzar niveles del 22,5 % considerado significativamente alto (Leyva Escalona, 2010) donde además se recomienda la elaboración e implantación de los procedimientos estandarizado de la Gestión de Recursos Humanos.

Sin embargo, pese a la importancia que requiere este proceso, se advierten consecuencias de un mal procedimiento que conllevan a pérdidas económicas, tales como: tiempos perdidos por problemas operacionales relacionados con el desempeño laboral de los trabajadores y dirigentes. Estas razones fundamentan la exigencia de elevar la cultura en relación con la gestión de los recursos humanos y la necesidad de un procedimiento de capacitación y desarrollo que le permita a la Unidad Empresarial de Base perfeccionar desde la capacitación dicha gestión.

II. Familiarización con el objeto de estudio

Esta investigación se desarrolló en la UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo Vázquez subordinada a la Empresa Azucarera de Holguín. Se encuentra ubicada geográficamente en el municipio Cacocum, provincia Holguín; limita al norte con el municipio Holguín, al sur con la provincia Granma, al este con la Empresa Azucarera Urbano Noris y al oeste con la Empresa Agropecuaria Antonio Maceo. Posee una extensión territorial total de 26 614.4 ha, de ellas 12 851.5 ha están dedicadas al cultivo de la caña, 1 954.2 ha a cultivos varios, 298.0 ha a frutales, 2 477.2 ha a

forestales, 5 912.9 ha a la ganadería, 1 139.6 ha de guardarraya y 1981.0 ha no agrícola. Este ingenio se funda en el año 1917, su primer dueño fue José Antonio Cadet, en la zafra de 1919 obtuvo una producción de 60 000 sacos de azúcar ya para este tiempo su dueño era el señor Montato. En 1920 disminuyen las utilidades en el negocio azucarero a consecuencia de la terminación de la primera guerra mundial y el ingenio pasa a manos del señor Moralo Torres hasta el año 1922. Desde 1923 hasta 1931 estuvo paralizado y en el año 1932 pasó a ser propiedad de la compañía de Federico Almeida y Artiga y más tarde en 1933 Nestor Machado lo ocupa por embargo. En 1935 fue comprado por su último dueño capitalista Melchor Palomo Beceña a un precio de \$ 120 000.00 para pagar en un plazo de 12 años. En el año 1936 a través de cambios tecnológicos alcanza una capacidad de molienda de 120 000 arrobas diarias. En 1951 recibe su primer trofeo y es reconocido por los periódicos de la época. En los años 1955-1957 se le hicieron algunas mejoras técnicas que elevó su capacidad de molienda diaria a 150 000 arrobas.

En 1960 fue nacionalizado y convertido en el Central Cristino Naranjo Vázquez, en 1963 recibe su primer gran trofeo entregado por el Guerrillero Heroico Ernesto Che Guevara de la Serna, Ministro de Industria, por haber obtenido el primer lugar nacional en la producción de azúcar.

En el año 1969 en víspera de la zafra de 1970 se le realizan nuevas transformaciones tecnológicas y se eleva su capacidad de molienda hasta 500 000 arrobas. En la actualidad es una industria con una capacidad de molienda de 5 750 tn (500 000 arrobas) totalmente electrificado, con capacidad de generación de 12 MW, posee dos clarificadores de bajo tiempo de retención que reducen las pérdidas por inversiones de sacarosa, en el proceso de producción se utiliza el sistema de doble semilla que permite obtener azúcar de mayor calidad y mayor agotamiento en las mieles.

Las principales producciones de bienes y/o servicios de esta unidad son:

- Azúcar crudo a granel (Región principal).
- Miel final.
- Energía eléctrica.
- Compost.

- Predical
- Servicio de alquiler de equipos
- Servicio de maquinado

Principales clientes:

- CONAZUCAR, con quien se comercializa el 100 % de la producción de azúcar.
- Destilería Urbano Noris.
- Empresa Pecuaria Holguín.
- Empresa Porcina.
- Productores Cañeros

Principales Proveedores:

- Comercializadora AZUMAT Holguín.
- Productores cañeros.
- IPROYAZ
- GEOCUBA.
- TECMA.
- Empresa Eléctrica.

Misión:

Alcanzar crecientes ingresos netos mediante la comercialización de la producción de azúcar crudo a granel y sus derivados, protegiendo el medio ambiente y elevando el nivel de vida de nuestros trabajadores.

Visión:

Convertirse en una fábrica perfeccionada de referencia nacional, aplicando sistemas de calidad que permita ser altamente competitivos en el mercado, manteniendo el capital humano capacitado y bien atendido, siendo líderes en la diversificación, en la aplicación de la ciencia y la técnica para así incrementar los aportes a la economía nacional.

Para continuar el desarrollo de esta caracterización se realizó la matriz DAFO con la finalidad de caracterizar el medio en que se desarrolla la fábrica, para ello se tuvo en

cuenta el criterio del director de la unidad, jefe de fabricación, jefe de laboratorio y técnicos de las diferentes áreas.

Factores internos:

Debilidades

- ✓ No existe un sistema integral de atención al hombre.
- ✓ Los directivos poseen escasa cultura económica lo que limita el proceso de toma de decisiones.
- ✓ En sentido general deficiente sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores.
- ✓ Producción propensa al lucro.
- ✓ Alto grado de fluctuación laboral.
- ✓ Alta y necesaria dependencia de los productores cañeros limita la óptima explotación de las capacidades instaladas, que provoca se reporten bajos rendimientos industriales.

Fortalezas

- ✓ Contar con alta experiencia en la producción azucarera.
- ✓ Poseer las instalaciones, maquinarias, equipos y medios para realizar el proceso productivo.
- ✓ Producir alimento animal de forma alternativa.

Factores externos

Amenazas

- ✓ Centralización de la actividad de aseguramiento por un solo suministrador, el Grupo Comercializador Azucarero (AZUMAT).
- ✓ Esquemas estructurales y financieros en MLC dirigidos por el Organismo Superior que limitan la toma de decisiones.
- ✓ Poca garantía de los suministros en tiempo y con calidad para las reparaciones y mantenimientos programados.
- ✓ Ofertas con mejores salarios y estimulación en divisas

Oportunidades

- ✓ Ventajosa situación geográfica de la unidad y de sus áreas cañeras en sus alrededores.
- ✓ Contar con mercado seguro para el comercio de su producción principal y sus derivados.
- ✓ Estar ubicados a menos de 25 Km de la capital provincial y de la sede de la Empresa Azucarera Holguín.
- ✓ Contar con un grupo de apoyo de los organismos políticos y de masa de la gestión productiva.

III. Estudio preliminar

a) Recursos humanos

La estructura organizativa de la UEB se muestra en Anexo 1. Como se puede apreciar es una estructura plana.

Para garantizar la prestación de sus servicios la fábrica cuenta con 614 trabajadores, de los cuales 440 son obreros, 77 técnicos, 65 de servicios, 4 administrativos y 28 dirigentes (Anexo 2). El 21 % de esta fuerza es femenina.

La UEB “Cristino Naranjo”, tiene elaborada la estrategia de Recursos Humanos y definidas las políticas de esa área para lo cual tiene aprobada una plantilla con los cargos necesarios que atienden las siguientes actividades:

- Organización del Trabajo y Salario.
- Recursos Laborales.
- Protección e Higiene del Trabajo.
- Cuadros.
- Capacitación.

El objetivo estratégico del área de Recursos Humanos es el siguiente:

- Elevar la eficiencia de los Recursos Humanos mediante una mejor gestión de la misma.

Misión y visión del área de Recursos Humanos

Misión.

Planificar, organizar y controlar, las acciones de la Gestión de los Recursos Humanos, dirigidas a dotar de conocimientos, motivación, condiciones de seguridad y salud del trabajo, así como, su uso racional, para garantizar una mayor eficiencia en la explotación de la fuerza de trabajo de la Entidad.

Visión.

Contamos con los trabajadores necesarios, con conocimientos, alto sentido de pertenencia y con excelentes condiciones de seguridad y salud del trabajo, para el cumplimiento de las metas trazadas por la Organización.

Políticas Generales de la Dirección de Recursos Humanos

1. Contar con trabajadores capaces de realizar sus funciones con la calidad requerida.
2. Crear un clima laboral donde reúne la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de nuestros trabajadores.
3. Crear las condiciones que permitan atenuar los factores del medio laboral que atentan contra la seguridad y salud de nuestros trabajadores.
4. Elevar los resultados de eficiencia, eficacia y efectividad de la Gestión de los Recursos Humanos respecto a otros periodos.
5. Elevar la disciplina, la honradez, la exigencia y el control de los Recursos de la Organización.

A pesar de que en la empresa la Gestión de Recursos Humanos está en función de garantizar el aumento de la efectividad y la eficiencia en la que se valora la significación de los recursos humanos y el aprovechamiento óptimo de sus potencialidades, no se han logrado que los elementos que la constituyen se integren en un sistema coherente como partes interrelacionadas e interdependientes que permita darle un enfoque integrador y dinámico a la gestión.

Tomando como base las informaciones obtenidas en la investigación acerca de la GRH en la empresa se pudo conocer que:

- La planificación que se realiza posee deficiencias, pues en la identificación del número de trabajadores, no se aplican las técnicas de estudio al trabajo, balance de carga y capacidad con el rigor establecido por la legislación.
- No se ha concluido el proceso de descripción y análisis del puesto. En los elaborados solamente se tienen presente las funciones del puesto sin tener en cuenta los deberes y las responsabilidades del mismo.
- En el proceso de reclutamiento no se explotan los canales de comunicación que posibiliten crear una cantera donde poder seleccionar el personal adecuado a las exigencias de la organización.
- El análisis que realiza el Comité de Ingreso para la posterior selección del candidato es superficial, pues no se aplican de manera efectiva las técnicas necesarias. Como consecuencia de esto en ocasiones no se selecciona el candidato más idóneo.
- El proceso de incorporación al puesto de trabajo no se realiza de manera efectiva, incumpléndose lo establecido. No se realiza la presentación ante el colectivo de trabajo, ni se establecen los tutores o guías.
- La evaluación del desempeño no se realiza sistemáticamente.
- En las evaluaciones realizadas sólo se reflejan las insuficiencias que se presentan durante el desarrollo de su contenido de trabajo, sin tener en cuenta los conocimientos, disciplina laboral y superación profesional.
- La actividad de compensación salarial muestra niveles aceptables en la organización, pues en inspecciones realizadas por grupos externos a la empresa se ha comprobado que existe una correcta política salarial que garantiza que los sueldos y salarios de los empleados están en correspondencia con su desempeño.

- Se efectúa una gestión de seguridad y salud al trabajador pero aún faltan completar condiciones que permitan mejorar el funcionamiento de esta actividad.
- Existe poco accionar sobre la investigación y solución de las deficiencias relacionadas con la motivación.
- No existen acciones que permitan controlar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

En el Trabajo de Diploma cuyo título es **Análisis de las causas que provocan las pérdidas de azúcar en el proceso industrial de la UEB Fábrica Cristino Naranjo, perteneciente a la Empresa Azucarera de Holguín, AZCUBA, 2012**, plantea que entre las doce causas principales de las pérdidas de azúcar está:

La capacitación no se corresponde con la misión y la disciplina tecnológica.

(Velázquez, 2012)

En el Anexo 3 se listan estas causas, donde seis de ellas se relacionan de forma directa con este proceso

Es significativa la importancia que reviste la capacitación en la gestión empresarial ya que en esta investigación se demuestra como por deficiencias de control y chequeo el país implica afectación económica de miles de pesos en una producción destinada fundamentalmente a la exportación

¿Bajo qué procedimiento se realiza el proceso de capacitación en la UEB Fábrica de Azúcar?

En la actualidad toda la actividad de recursos humanos se realiza por la experiencia del personal que labora en esta área., cuestión que determina los reiterados incumplimientos, influyendo en esto la fluctuación del especialista responsabilizado con la actividad (en los últimos cuatro años han ocupado el cargo seis trabajadores, lo que implica que no haya una permanencia en la ocupación del cargo). En este aspecto resalta la falta motivación en el personal ya que muchos solo trabajan en la

entidad en el periodo de la contienda azucarera, dedicándose a otras actividades ajenas en el período de no zafra.

La actividad de capacitación presenta dificultades, pues las acciones deben ser más amplias y no se deben limitar solamente a capacitar a aquel grupo de trabajadores que presenta dificultades en el resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), sino tener en cuenta el desarrollo de todos los trabajadores, además al no planificar necesidades de capacitación a largo plazo se impide el desarrollo individual de cada trabajador. **Anexo 4**

Todo esto incide negativamente en el desempeño de la entidad en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), por tanto, en la efectividad de su funcionamiento y su impacto en toda la organización. Es importante señalar que esta área dentro de la organización está llamada a trazar políticas, técnicas, herramientas y estrategia que le permitan a la Dirección General no sólo gestionar este recurso tan significativo en el logro de la eficiencia y eficacia empresarial, sino también en el propio proceso de dirección, por lo cual está obligada a establecer procedimientos normalizados para la el buen desempeño de la actividad.

IV. Propuesta de Mejora al Procedimiento de Capacitación de la UEB Fábrica de Azúcar

Después de un estudio minucioso de los aspectos esenciales de la UEB, así como los requerimientos del proceso estudiado se diseña el procedimiento en cuestión que guiará la actividad. Quedando redactado de la siguiente forma:

Grupo Empresarial AZCUBA
Empresa Azucarera Holguín
UEB Fábrica de Azúcar
Procedimiento de Capacitación y Desarrollo

1. OBJETIVO.

Objetivo general: Disponer de una herramienta integral para la gestión de la capacitación en el centro, cuya utilización contribuye al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual y perspectiva de la gestión de la capacitación en la UEB.
- Planificar la capacitación a partir de la estrategia de la UEB, así como organizar los programas y acciones formativas previstas.
- Evaluar los resultados del proceso de capacitación acorde a la efectividad, eficacia y eficiencia de este proceso.
- Lograr la capacitación continua de todo el personal de la organización.
- Contribuir a desarrollar la capacidad de cambio permanente, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden.

2. ALCANCE

Es aplicable para la capacitación y desarrollo del personal de la UEB con vistas a incrementar y mantener su nivel de competencias en el puesto de trabajo.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

Resolución No 21/1999. **Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores.**

Resolución No 029/2006. **Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales**

4. TERMINOS Y DEFINICIONES.

Formación: Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

Aprendizaje: Proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

Educación: Un proceso y una serie de actividades orientadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividades reducido sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

Desarrollo: Incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

Capacitación: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Entrenamiento en el puesto: Implica que un trabajador aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real, recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado, en los casos necesarios los trabajadores rotan por diferentes puestos, con el objetivo de adquirir conocimientos y habilidades en otras actividades.

En general, la **capacitación** no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. La capacitación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación.

5. RESPONSABILIDADES.

El Director UEB es responsable de:

Aprobar el Plan de Capacitación Anual.

Los Jefes de cada área son responsables de:

- Entregar al Técnico en GRH el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C), y las propuestas de los tipos de acciones y los modos de capacitación.

El Técnico en GRH es responsable de:

- ✚ Elaborar la propuesta del Plan de Capacitación Anual incluyendo las acciones de los Objetivos Estratégicos de la Capacitación de los Cuadros.
- ✚ Gestionar, tramitar y organizar las acciones propuestas en el Plan de Capacitación Anual.
- ✚ Realizar la evaluación de las acciones de capacitación efectuadas.

El área de Contabilidad y Finanzas es responsable de:

- ✚ Revisar y aprobar el presupuesto de gastos para los tipos de acciones y modos de capacitación que Integrarán el Plan de Capacitación Anual.
- ✚ Controlar los gastos de capacitación.

Los trabajadores son responsables de:

- ✚ Participar en las acciones de capacitación convocadas según sus necesidades de capacitación.
- ✚ Transmitir y aplicar los conocimientos adquiridos.

6. DESARROLLO.

La capacitación de personal es un proceso permanente, sistémico y planificado que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de la entidad y del individuo, orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del sujeto que posibilitan un desarrollo integral dirigido a elevar la efectividad del trabajo, por lo cual el proceso de gestión de la capacitación del Capital Humano consta de las siguientes etapas,

- ✚ Diagnóstico de la Capacitación.
- ✚ Planificación de la Capacitación.
- ✚ Organización y Ejecución de la Capacitación.
- ✚ Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

6.1 Diagnóstico de la Capacitación.

La capacitación debe encaminarse a la solución de problemas concretos, actuales y futuros, lo que exige del conocimiento y la previsión de la evolución externa de la instalación y por tanto, del diagnóstico de los problemas internos en el plazo previsto.

En este sentido el especialista de recursos humanos debe:

6.1.1 Caracterización de la fuerza de trabajo.

Se analiza la composición de la plantilla por categorías ocupacionales, nivel de escolaridad, edades y otras variables incidentes.

Objetivos de la etapa

1. Diagnosticar los conocimientos que poseen los directivos y docentes acerca de temas de Metodología de la Investigación.
2. Diagnosticar los conocimientos que poseen los directivos y docentes acerca del proceso de introducción de resultados.
3. Valorar el ambiente investigativo del centro, en relación con la preparación de docentes y directivos

Acciones a llevar a cabo

1. Aplicación de encuesta abierta a directivos de los centros.
2. Análisis de resumen de visitas de inspección y de los entrenamientos metodológicos conjuntos.
3. Análisis de la estrategia general de la escuela, en cuanto al comportamiento de la actividad investigativa en la escuela, tipos de resultados científicos introducidos y metodología empleada.
4. Análisis de los planes de superación, seguimiento a la investigación.
5. Aplicación de encuesta abierta a docentes relacionada con el ambiente investigativo del centro.
6. Preparación del diagnóstico a docentes del centro sobre metodología de la Investigación.
7. Aplicación del diagnóstico, tabulación y análisis de la información recopilada.

6.2 Planificación de la Capacitación.

Para llevar a cabo esta etapa el Técnico o Especialista en GRH deberá desarrollar los siguientes pasos:

6.2.1 Proyección estratégica de la capacitación.

Se debe partir de la estrategia de GRH enmarcada en la estrategia general de la instalación. Este análisis permite detectar necesidades de capacitación de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el

entorno, necesidades que expresan los clientes, regulaciones emitidas por organismos superiores. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico, se realiza la proyección estratégica de la capacitación, para un plazo de cuatro años, donde se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance.

Luego se procede a la proyección táctica, seleccionándose la(s) estrategia(s) a lograr, lo que se materializa con la proyección de los planes anuales de capacitación. El plan anual se concreta con el desarrollo de los siguientes pasos de esta etapa.

6.2.2 Detección de las necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación pueden ser individuales, funcionales y organizacionales. Las últimas fueron abordadas en la fase anterior, por lo que se enfatizará en las dos primeras.

- ✓ Análisis ocupacional (Perfil de competencias deseado).

Para diagnosticar las necesidades funcionales se debe partir del Modelo o Perfil de Competencias determinado anteriormente para cada rol y posición, según procedimiento de “Análisis y descripción de cargos”, lo que permite concretar la capacitación necesaria basándose en las competencias requeridas.

- ✓ Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real).

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real.

El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como el propio proceso de evaluación del desempeño individual, entre otros, constituyen referencias para la detección de las necesidades de competencias individuales. Para desarrollar esta tarea se utilizarán los registros “Encuesta diagnóstico de necesidades de capacitación de los trabajadores” y “Resumen de necesidades de capacitación por grupos de trabajo”. El primer registro será completado por los propios trabajadores y el segundo por los jefes de grupos.

- ✓ Priorización de las necesidades de capacitación y confección de la matriz.

Se deben definir las necesidades de capacitación a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales y la priorización para cada área, acorde a los criterios de prioridad y

políticas establecidas por la UEB. Los resultados se resumen en el registro “Matriz de Necesidades de Capacitación”

6.2.3 Definición de los objetivos formativos.

Aquí se precisan los objetivos específicos que responden a las necesidades detectadas y comprenden lo que el “alumno” será capaz de hacer al finalizar la acción de capacitación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

6.2.4 Concreción de programas y acciones formativas.

Partiendo de los objetivos el Técnico en GRH diseñará el programa de capacitación, para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las especificidades de los requerimientos de capacitación y el sistema de trabajo de la UEB

El programa se concreta en varias acciones de capacitación que el Técnico en GRH debe definir partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales, el profesorado, entre otros. Las acciones de capacitación representan el máximo grado de especificidad. Al concluir esta fase queda elaborado el plan anual de capacitación, lo cual genera el registro “Plan de Capacitación Anual” Los trabajadores tienen la posibilidad de presentar propuestas de capacitación que ofrezcan otras entidades y el encargado de esta actividad las aprueba si corresponden a sus necesidades de aprendizaje.

El Plan de Capacitación Anual se presenta al Consejo de Dirección de la UEB para ser aprobado. El mismo debe ser actualizado según vayan surgiendo nuevas necesidades, las cuales se contemplarán como extrapolan y se anexarán a este registro con el mismo formato.

6.2.5 Elaboración del presupuesto de capacitación.

Incluye esencialmente los costos siguientes: Materiales, locales e instalaciones, medios, salario de profesores contratados, incremento salarial para entrenadores propios, transportación, alimentación, hospedaje y otros. Es conveniente valorar el costo originado por el trabajo no realizado.

6.3 Organización y Ejecución de la Capacitación.

Los elementos fundamentales a considerar en esta etapa son:

6.3.1 Definición de peculiaridades organizativas.

Se establece el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la Jornada Laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deben buscar alternativas.

6.3.2 Localización y acondicionamiento de la infraestructura.

Se coordinarán locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, la documentación y su reproducción, elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso.

6.3.3 Ejecución de la capacitación.

Desarrollar las diferentes acciones de capacitación que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de capacitación-acción.

6.4 Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

Debe destacarse que esta etapa no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo formativo, ya que la evaluación es sistemática, de ahí la retroalimentación a diferentes etapas y fases del proceso que permite la corrección de desviaciones. Esta etapa permite que el proceso de capacitación sea asumido con un enfoque de mejora continua, donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente en todos los niveles, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden.

El técnico encargado de la capacitación realiza el chequeo del cumplimiento del Plan de Capacitación de forma trimestral y anual plasmando su resultado en el registro “Cumplimiento del Plan de Capacitación” de este procedimiento. Además se utilizará un registro para la “Satisfacción con la calidad de las acciones de capacitación”. Al concluir la acción de capacitación el trabajador deberá presentar al área de Recursos Humanos el Certificado que así lo acredite. En el caso de los recién graduados en

adiestramiento, el tratamiento y documentación será según Resolución Ministerial No. 21/ 99. Capítulo II: Artículo 12 al 27.

En el caso de los trabajadores autorizados a matricular estudios universitarios, el tratamiento y documentación será según Decreto Ley No. 91 de fecha 25 de Mayo de 1981.

El Jefe inmediato de cada trabajador, transcurrido un período evaluativo después de recibida la capacitación valorará la efectividad de la aplicación de los conocimientos o habilidades recibidos e informará el resultado de la misma al técnico en GRH.

La evaluación del impacto de la capacitación se realiza mediante un análisis donde se tienen en cuenta las siguientes preguntas y variables.

Preguntas:

- ¿Se enseña lo que se necesita?
- ¿Lo que se necesita se aprende?
- ¿Lo que se aprende se aplica?

Variables:

- Aumento de la productividad.
- Aumento de la calidad.
- Disminución del costo.
- Aumento de la disciplina tecnológica.
- Disminución de accidentalidad
- Disminución de errores.
- Aumento de la organización del proceso

Dicha evaluación debe generar un plan de medidas con acciones correctivas

7. CONTROL DE LA CALIDAD.

Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de **Capacitación y Desarrollo** se utilizarán los siguientes indicadores:

❖ **Nivel de Competencias Individuales (NCI).**

$$NCI = \frac{\sum \frac{Corti}{TCcj}}{Ttb} \times 100\%$$

Donde: Cort: Valor total de las Competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de Competencias del cargo j x 3

Ttb: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según los modelos elaborados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de los modelos de competencias de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen esa posición. Del proceso de evaluación de competencias desarrollado se determina la cantidad de competencias que posee cada trabajador. Luego se aplica la expresión de cálculo, obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Deficiente (D): menos del 70%
- Satisfactorio (S): del 70 al 89,9%
- Excelente (E): mayor o igual al 90

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente, el responsable es el especialista encargado de la Capacitación en la Subdirección de Recursos Humanos.

❖ **Índice de desarrollo y/o adquisición de competencias (IDAT).**

$$IDAT = \frac{Corti_2 - Corti_1}{Corti_1} \times 100\%$$

Donde: $Corti_1$: Sumatoria del Nivel de Competencias Individuales al inicio del período.

$Corti_2$: Sumatoria del Nivel de Competencias Individuales al final del período.

Objetivo: Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias y/o se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A partir del análisis de los modelos de competencias para cada nivel y las evaluaciones realizadas al inicio del período se determina la cantidad de competencias reales que poseen los trabajadores. Al concluir el período de evaluación se determinan, a través del mismo procedimiento, el nivel total de competencias reales que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego se aplica la expresión de cálculo, obteniéndose el resultado del indicador.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente el responsable es el especialista encargado de la Capacitación en la Subdirección de Recursos Humanos.

❖ **Nivel de satisfacción con las acciones de capacitación (NSAC):**

$$NSAC = \frac{\sum Tbex - \sum Tbmb}{Ttb} \times 100\%$$

Donde: Tbex: Sumatoria del total de valoraciones de Excelente.

Tbmb: Sumatoria del total de valoraciones de Muy Bien.

Ttb: Total de trabajadores encuestados.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las acciones de Capacitación recibidas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro de este procedimiento.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada acción de capacitación se aplica la encuesta por el responsable de capacitación de Subdirección de Recursos Humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador, sobre la base de una encuesta representativa, con una periodicidad anual.

❖ **Índice de Cumplimiento del Plan de capacitación (ICC).**

$$ICC = \frac{\sum AFr}{\sum AFP} \times 100\%$$

Donde: AFr: Sumatoria de las acciones de capacitación realizadas.

AFP: Sumatoria de las acciones de capacitación programadas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes parciales), por el responsable de capacitación de Subdirección de Recursos Humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Resolución Ministerial 21/99 MTSS. Reglamento para la Capacitación Profesional de los trabajadores. Junio/1999.

Decreto Ley No. 91 CECM. Regula facilidades a los trabajadores que cursan estudios superiores. Mayo/1981.

Compendio documental para Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la capacitación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad Habana. 100 pp.

9. ANEXOS.

- a. Encuesta diagnóstico de necesidades de capacitación de los trabajadores.
- b. Resumen de necesidades de capacitación por grupos de trabajo.
- c. Matriz de Necesidades de capacitación.
- d. Plan de capacitación Anual.
- e. Cumplimiento del Plan de capacitación.
- f. Satisfacción con la calidad de las acciones formativas.

a. Encuesta Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los Trabajadores

Unidad Organizativa:	
Grupo o Departamento:	
Nombre y Apellidos:	
Cargo:	
Especialidad de Graduado:	Nivel Escolar:

Marque con una (X) las acciones de capacitación que necesite para un mejor desempeño de su actividad laboral

ACCIONES DE CAPACITACION	SI	NO
Computación		
Idioma inglés		
Normas de calidad		
Dirección		
Defensa civil		
Preparación política		
Preparación para la defensa		
Seguridad y salud en el trabajo		
Legislación laboral		
Cortesía y protocolo		
Auditorias		
Negociación		
Contabilidad y finanzas		
Marketing, gerencia empresarial		
Preparación jurídica		
Relaciones públicas		
Hábitos de manipulación e higiene		
Gestión de los recursos humanos		
Medio ambiente e impacto ambiental		
Legislación interna de la empresa		
Otros (especifique cual?)		

Muchas Gracias!!!

c. Matriz de Necesidades de capacitación

Unidad Organizativa:		Año:	
Necesidades a Nivel Organizacional			
No.	Necesidades Detectadas	Trabajadores que Abarca	Posibles Acciones a Tomar

f. Satisfacción con la Calidad de las Acciones Formativas

Con el objetivo de mejorar la calidad de las acciones formativas desarrolladas en la Empresa, necesitamos conocer sus criterios referentes a los siguientes aspectos según la escala que se encuentra en la parte derecha de los atributos.

Muchas Gracias.

Título de la Acción Formativa: _____

Fecha de ejecución: _____

Atributos	Escala de Puntuación				
	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
Nivel de actualización y dominio teórico mostrada por los instructores.					
Calidad de los medios de enseñanza utilizados.					
Habilidades de comunicación del instructor.					
Balance entre elementos teóricos y prácticos durante el desarrollo del taller, curso, etc.					
Nivel de interacción entre los participantes en el taller y el instructor.					
Utilidad o nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de las funciones y tareas.					
Material bibliográfico proporcionado.					
Cumplimiento de las expectativas.					
Cumplimiento de la programación de los encuentros.					
¿Cómo evaluaría de manera integral su nivel de satisfacción con la calidad de los talleres o cursos impartidas?					

Exponga, si lo considera necesario, cualquier otra consideración o sugerencia para mejorar la calidad de futuras acciones formativas en la organización.

2.2 Evaluación del Procedimiento propuesto

Una vez elaborado el procedimiento se procedió a la evaluación del mismo a través de personal con experiencia en la actividad de dirección dentro de la industria, para lo cual se trabajó en sesiones de trabajo para asegurar su comprensión. Se comenzó por la explicación del estado actual de la capacitación y su incidencia en los resultados productivos de la entidad a partir del año 2010 hasta la actualidad, prestando especial atención en las deficiencias determinadas en investigaciones anteriores, permitiendo el debate entre los asistentes para buscar el mejor involucramiento y esclarecimiento de los aspectos no abordados o de poco dominio, ejemplificando la legislación vigente en esta materia. En la segunda sesión de trabajo se le expuso el procedimiento propuesto y se le entregó copia del mismo, además de solicitarle realizar en la próxima sesión la valoración señalando aspectos positivos, negativos o a mejorar. El personal seleccionado estuvo compuesto por:

- a. Jefe de Laboratorio
- b. Jefe del Grupo Técnico.
- c. Jefe Producción
- d. Jefe de Turno Integral
- e. Jefe de Servicios Internos
- f. Jefe de Área Basculador y Molinos
- g. Jefe de Área Centro Acopio
- h. Jefe de Área Planta Eléctrica
- i. Jefe de Derivados

Todo este personal tiene como característica que el promedio de servicio en el sector es de 21,3 años y tiempo promedio en cargos de dirección de 16,4 años o sea que tienen experiencia en los procesos evaluativos y de dirección, y la escolaridad es 5 nivel superior, 4 nivel medio. Este análisis arrojó que:

1. El 100% de los consultados plantea que la correcta aplicación del procedimiento repercutiría en la mejora del proceso de capacitación.

2. El 93.6% de los consultados opina que el procedimiento obliga a cumplir con la legislación en materia de capacitación vigente.
3. El 86.3% plantea que el procedimiento se adecua a las necesidades de capacitación propias del sector.
4. El 86.3% plantea que se tienen en cuenta las condiciones apropiadas para su aplicación.
5. El 73.9% plantea que es fácil su aplicación.
6. El 13.7% plantea que para su aplicación es necesario capacitar a todo el personal con capacidad de mando.
7. Como observación se plantea que el procedimiento debe comenzar aplicarse inmediatamente, adecuando las acciones planificadas al mismo.
8. Como aspecto negativo se plantea que se debe contar obligatoriamente con los aseguramientos previos a la aplicación del procedimiento.

VALORACIÓN ECONÓMICA

Aunque existe el consenso generalizado que la capacitación potencia el resultado eficiente de cualquier organización, repercutiendo significativamente en la disminución de las pérdidas del proceso de producción y en el aumento de la productividad, en la UEB Fábrica de Azúcar no se ha considerado su importancia, prueba de ello es que se conoce que en la zafra 2012 la mala operación afectó el rendimiento en **0,05%**, lo que significó una pérdida de **167,0** toneladas de azúcar, que equivalen a **\$ 205 229.64** según los precios en que se cotizaba el producto en esa fecha.

Este estudio demuestra que subsisten situaciones en el funcionamiento de la fábrica que le dificultan enfrentar los constantes retos de desarrollo del país. La elevación del conocimiento de cada trabajador repercute positivamente en la explotación de las significativas reservas productivas, las cuales representan miles de pesos que no se ingresan al país, al ser su producción destinada a la exportación. Evidentemente cualquier acción que se desarrolle bajo el pretexto de potenciar la capacitación de los trabajadores, mediante las diversas vías y modos de formación constituye una contribución social, porque se contribuye a satisfacer necesidades vinculadas al autoestima que produce lo bien hecho y el sentido de pertenencia, y a la seguridad que ofrece el saber que se cuenta con la posibilidad de producir con un alto grado de competitividad.

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió determinar que la capacitación representa un medio para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Además particularmente facilitó esclarecer la situación de desarrollo del proceso de capacitación de la UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo arribando a las siguientes conclusiones:

1. El método general de solución de problemas sirvió de soporte lógico para el desarrollo de esta investigación.
2. El procedimiento permitió determinar que la capacitación es un proceso unido insolublemente a otros aspectos fundamentales como evaluación del desempeño, organización del trabajo, ambiente laboral.
3. Es necesario proveer al área encargada del proceso de las herramientas necesarias para el desarrollo del mismo, pues en base a la experiencia del personal no asegura el buen éxito del proceso.
4. La UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo carece del procedimiento necesario para prever el buen éxito del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Concluir el proceso de análisis y descripción de los cargos que permitiría la elaboración del 100% de los Modelos o Perfiles de Competencias
2. Proporcionarle seguimiento preciso y oportuno a la política de cuadros y reservas.
3. Determinar a través de un diagnóstico las necesidades reales de capacitación por puestos de trabajo y trabajador en lo particular.
4. Preparar los cursos de capacitación con el rigor necesario y sobre la base del diagnóstico en cada uno de los puestos de trabajo
5. Incrementar la exigencia y control para lograr que el proceso se realice con toda la calidad requerida.
6. Crear las condiciones para implementar el grupo de NC 3000 en la GRH.
7. Elevar por vías de estimulación moral y material el sentido de pertenencia, mejorando además las condiciones laborales.

Además por la influencia en el problema fundamental planteado en la identificación del problema, se propone:

Presentar este estudio ante la dirección de la Empresa Azucarera-Holguín (órgano superior de dirección) para rediseñar la política y estrategia de capacitación de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

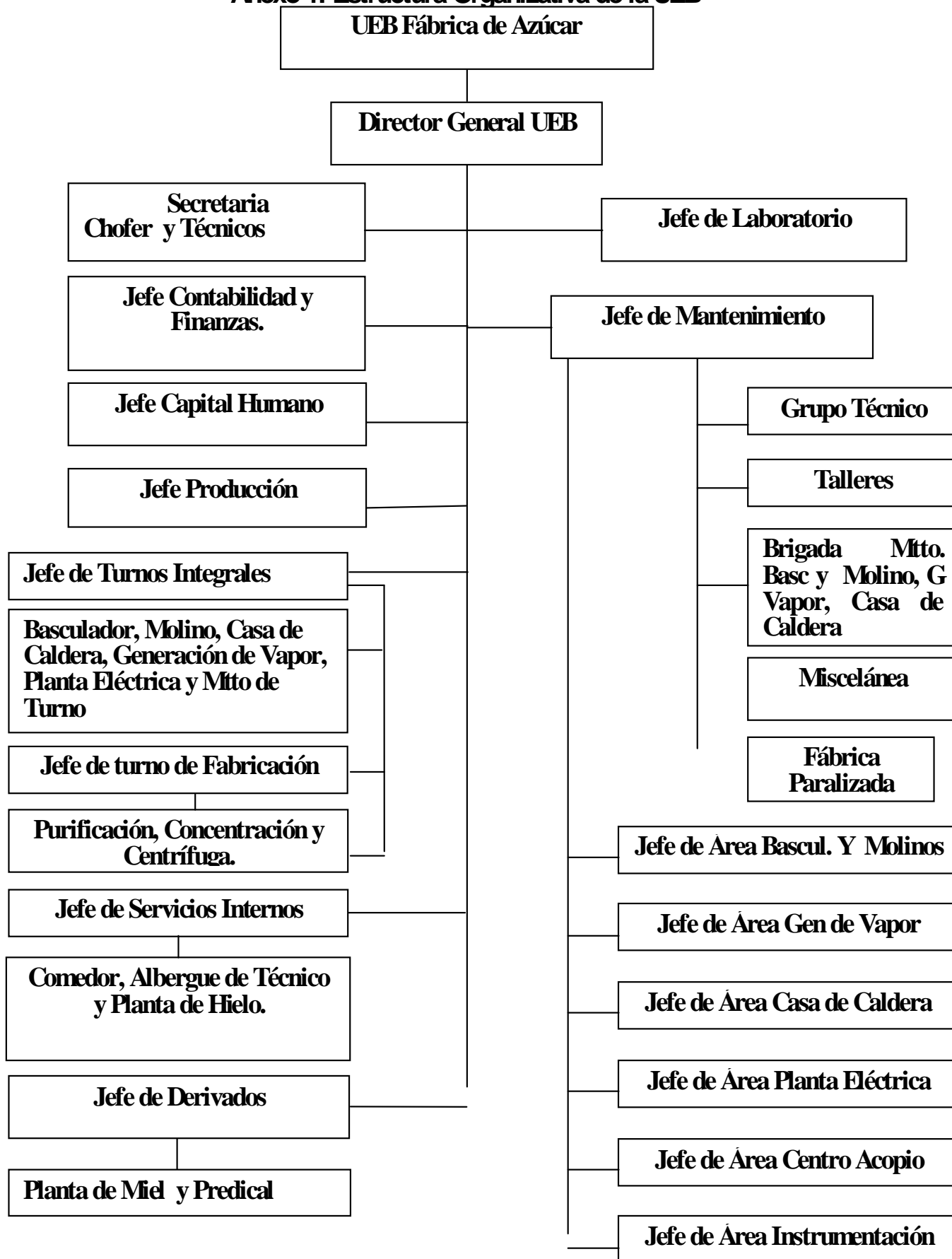
1. Administración. Segunda Edición. Quinta Parte P- 224.
2. Blake, O. "La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones". 2da Edición. Ediciones Macchi, Argentina, 1997.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc´Graw-Hill. México.1993 p – 568
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
5. Cuesta Santos, Armando Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p. (1997).
6. Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. La Habana: Editorial Academia, 2001.
7. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. 2005.
8. Dessler, Gary, Administración de Personal., Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994
9. Fletcher, S. Diseño de Capacitación basada en competencias laborales. Panorama Editorial. México D. F, 2000.
10. Heathfield, Susan M.: Keep Your Best: Retention Tips. About, 2004.
11. Heathfield, Susan M.: Using Your Team for Recruit-ment: A Retention Strategy. About, 2004.
12. Hernández, Margarita. Tesis de maestría. Aplicación de procedimiento metodológico en Hospital Clínico Quirúrgico de Holguín.
13. Herrera A. "Evaluación de la capacitación". Revista Gobierno y Gestión, Nb.8. México. p. 51, 2001.
14. Introducción a la Metodología de la Investigación / Estrella Sierra Proenza, Iliana Nieto Bonet._ La Habana: Ed. Ciencias Médicas, 1999._ 77p. Leyva Cardeñosa, Elisa.
15. Ley 49, 1984. Código de Trabajo.

16. Leyva Escalona, Julio Cesar (2010). Diagnóstico de la fluctuación laboral en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez. Tesis presentada para la obtención del título de Ingeniero Industrial.
17. Leyva, Maura y Pelegrino, Gustavo. Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos / Maura Leyva y Gustavo Pelegrino.- - Hblguín: Editorial UHb; 1996, 74p
18. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la capacitación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad Habana
19. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28/2006. Reglamento sobre Implantación de los nuevos Calificadores de Ocupaciones y Cargos de amplio perfil.
20. Ministerio de 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.
21. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8/2005. Reglamento de las Relaciones Laborales
22. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No 21/1999. Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores.
23. Morales Cartaya, Alfredo. Capital Humano. Hacia un Sistema de gestión en la empresa cubana.
24. Oliva Gutiérrez, Roger (2010). Procedimiento específico para desarrollar el proceso de selección, reclutamiento e incorporación de personal a la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez. Tesis presentada para la obtención del título de Ingeniero Industrial.
25. Partido Comunista de Cuba, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
26. Puchol, L. Dirección y gestión de los recursos humanos. 1994

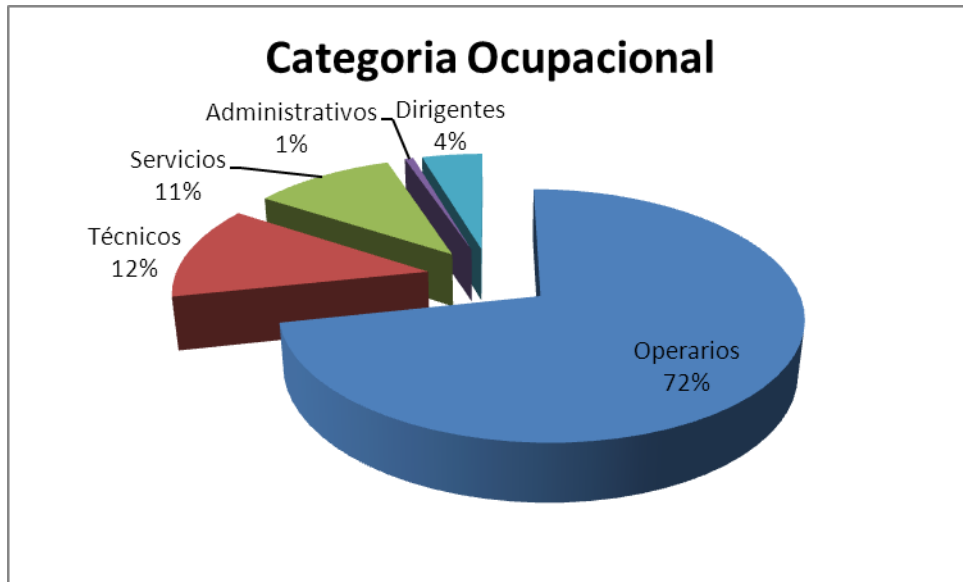
27. Rafael Diez de Medina CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1997.
28. Resolución 21/1999 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
29. Resolución No. 29/2006 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
30. Sílices Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa. México. 1996.
31. Sutton, C. "Capacitación del personal". <http://www.monografias.com>, 2001.
32. Trista Pérez, Boris. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. La Habana Editorial de Ciencias Sociales, 1990
33. UEB Fábrica de Azúcar Cristino Naranjo: Balance de Zafra 2010, 2011 y 2012. Biblioteca Empresarial
34. Velázquez Peña, Misael: "Análisis de las causas que provocan las pérdidas de azúcar en el proceso industrial de la UEB Fábrica Cristino Naranjo, perteneciente a la Empresa Azucarera de Holguín, AZCUBA". Tesis presentada para la obtención del título de Ingeniero en Procesos Agroindustriales
35. Velásquez Zaldívar, Reynaldo. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos.

Anexos

Anexo 1: Estructura Organizativa de la UEB



Anexo 2 Caracterización de los Recursos Humanos



Anexo 3

Causas potenciales que provocan las pérdidas de azúcar en el proceso industrial de la UEB Fábrica Cristino Naranjo Durante el periodo 2010-2012

1. Elevados índices de fluctuación laboral tanto en trabajadores como dirigentes de la unidad.
2. Demoras en la entrada de materia prima fresca a la fábrica.
3. Bajos Rendimientos y Efectos de la sequía que implica mala calidad de la Materia Prima.
4. Entrada tardía de recursos necesarios para la reparación y el mantenimiento de la fábrica.
5. Poca motivación y sentido de pertenencia de personal que trabaja vinculado a la producción.
6. Falta de chequeo y control por parte de directivos y técnicos a las áreas que dirigen
7. Incumplimientos reiterados de la disciplina laboral y tecnológica.
8. No se utiliza toda la información obtenida de los análisis del laboratorio.
9. Falta de equipos e insumos para desarrollar el trabajo con mayor fiabilidad.
10. Escasa información a los trabajadores sobre indicadores tecnológicos de operación
11. La capacitación no se corresponde con la misión y la disciplina tecnológica.
12. Falta de calidad en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

ANEXO 4: Causas de la deficiente capacitación

